



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ingeniería Industrial

Unidad de Posgrado

**Influencia de la gestión universitaria en el clima
organizacional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de
Manabí de la ciudad de Manta - Ecuador**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ingeniería Industrial

AUTOR

Jahaira Pamela QUIJIJE ALVARADO

ASESOR

Dr. Richard Antonio OROSCO CONTRERAS

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Quijije, J. (2019). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta - Ecuador*. Tesis para optar grado de Doctor en Ingeniería Industrial. Unidad de Posgrado, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

CÓDIGO ORCID DEL AUTOR:	https:// orcid.org/ 0000-0001-5515-083X
CÓDIGO ORCID DEL ASESOR:	https:// orcid.org/ 0000-0001-9655-1322
GRUPO DE INVESTIGACIÓN:	NO APLICA
INSTITUCIÓN FINANCIADA PARCIAL O TOTAL:	NO APLICA
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN	Ciudadela Universitaria. Calle 12, Vía San Mateo -0.95274°, -80.745177°
AÑO O RANGO DE AÑOS DE LA INVESTIGACIÓN	2015 – 2016
DNI	131134644-7



**UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 12-UPG-FII-2019


**SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE DOCTORA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

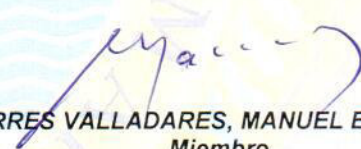
En la ciudad de Lima, del día ocho del mes de agosto del dos mil diecinueve, siendo las catorce horas y media, en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"INFLUENCIA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ DE LA CIUDAD DE MANTA - ECUADOR"**, para optar el Grado Académico de Doctora en Ingeniería Industrial.

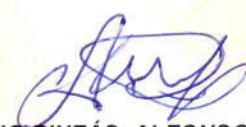
Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido Aprobada con la calificación de 17 (Muy bueno).

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de Doctora en Ingeniería Industrial, a la **Mg. QUIJIJE ALVARADO JAHAIIRA PAMELA**.

En señal de conformidad, siendo las 16:20 horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.


Dr. TINOCO GÓMEZ, OSCAR RAFAEL
Presidente


Dr. TORRES VALLADARES, MANUEL ENCARNACIÓN
Miembro


Dr. CHUNG PINZÁS, ALFONSO RAMÓN
Miembro


Dr. SANTOS DE LA CRUZ, EULOGIO GULLERMO
Miembro


Dr. OROZCO CONTRERAS, RICHARD ANTONIO
Asesor

Dedicatoria

Hay fuerzas fundamentales que me han llevado lejos.
He llegado, pero ha sido por ellos:

José Uriel, mi hijo, quien decidió quedarse conmigo.
Stela Magdalena y José Antonio, mamá y papá, mis pilares.

Dedicado a ellos.

Aún me falta, y será por ellos también.

Agradecimiento

Agradecida por siempre
(como me lo enseñaron mis papás):

Con Dios,
a ti me debo, abriste caminos, los iluminaste para mí y me echaste un ojito.
Sé que siempre me has bendecido.

Con la familia:
Papu, mamu, tías, tíos, el ñaño y la ñañita,
que cuidaron de mí José Uriel, durante los viajes.

Con la ULEAM,
que me ha dado tanto.

Con San Marcos y su Facultad de Ingeniería Industrial,
por su acogida y por fortalecerme en todo sentido.
Siempre generosa.

Con los amig@s,
que me dieron la mano, en muchas formas.

Índice General

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento	III
Índice General.....	IV
Lista de tablas	VIII
Lista de figuras	X
Resumen	XI
Summary.....	XII
CAPITULO 1: INTRODUCCION	1
Situación Problemática.....	3
Formulación del Problema	5
Problemas Específicos:.....	5
Justificación.....	6
Justificación Teórica	6
Justificación Práctica	6
Objetivos	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	7
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	8
Marco Filosófico	8
El pensamiento estratégico	8
La espiritualidad organizacional.....	9
Antecedentes de la Investigación	10
Origen de la Gestión Universitaria.	10
La Gestión Universitaria en la actualidad.....	11
La universidad como organización.	12
Origen y evolución del Clima Organizacional.	14
Introducción del estudio del Clima Organizacional en los entornos educativos. ...	15
Bases Teóricas.....	16
Administración	16
Gestión17	

Gestión vs. Administración.....	18
La Gestión Institucional de la Universidad o Gestión Universitaria.....	20
Dimensiones de la Gestión Universitaria.....	22
Modelos de Gestión Universitaria.....	26
La práctica de la Gestión Universitaria.....	30
El Gestor Universitario	31
Gobierno	36
Gobierno Universitario.....	37
Modelos de Gobierno Universitario.....	39
Gobernanza	41
Gobernabilidad.....	42
Gobernanza vs. Gobernabilidad	44
Democracia.	44
Organización.....	47
Estructura de una Organización	48
Cambio Organizacional.....	50
Tipos de Cambio Organizacional.....	52
Resistencia al cambio	53
Enfoques para el Cambio Organizacional.....	57
Cultura Organizacional.....	60
Funciones de una Cultura Organizacional	62
Tipos de Cultura Organizacional	63
Creación y conservación de una Cultura Organizacional	64
Cultura para el Cambio Organizacional	65
Comportamiento Organizacional.....	67
Modelo de Comportamiento Organizacional	68
Comportamiento Organizacional en la Gestión	70
Liderazgo	71
Liderazgo en la Gestión Universitaria.....	76
Liderazgo en el Cambio Organizacional.....	77
Liderazgo en el Comportamiento Organizacional.	80
Liderazgo en el Clima Organizacional.....	81
Clima Organizacional.	84
Dimensiones del Clima Organizacional.....	85

Modelos de medición del Clima Organizacional	90
Clima Organizacional en el Comportamiento Organizacional	92
Clima Organizacional en la Productividad.	92
Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior.	95
Clima Organizacional como Riesgo Ocupacional	96
Clima Organizacional Desfavorable	98
CAPITULO 3: METODOLOGÍA	100
Hipótesis.....	100
Hipótesis General	100
Hipótesis Específicas	100
Alcance de la Investigación	100
Tipo de Investigación.....	101
Diseño de la Investigación	101
Esquema del diseño de la Investigación	102
Diseño Muestral	103
Unidad de Análisis.....	103
Población de estudio.....	104
Tamaño de la muestra	104
Técnica de Muestreo.....	104
Técnica de Recolección de Datos	106
Instrumento Dimensión II: Misión y Proyecto Institucional, Gobierno y Gestión.	
106	
Instrumento CLIOUNing.....	107
Escala 108	
Confiabilidad y validez de los instrumentos.....	109
Correlación y Causalidad.....	110
Procesamiento de datos	111
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	112
Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	112
Resultados de los Datos Sociodemográficos.....	112
Evaluación de la normalidad de las variables	115
Prueba de Hipótesis General	116
Pruebas de Hipótesis Específicas	132
Confiabilidad de las escalas	136

Resultados de la percepción de la variable Gestión Universitaria en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador.	139
Resultados de la percepción de la variable Clima Organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador.	146
Discusión de Resultados.....	151
Causalidad	151
Correlación:.....	153
Confiabilidad de instrumentos:	155
Percepción sobre las variables: Gestión Universitaria y Clima Organizacional	156
CONCLUSIONES	163
RECOMENDACIONES	164
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	165
ANEXO 1. ARBOL DEL PROBLEMA.....	177
ANEXO 2. ENCUESTA PARA LA EVALUACION DE LA GESTION UNIVERSITARIA.....	178
ANEXO 3. ENCUESTA PARA LA MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	181
ANEXO 4. ESTIMACIÓN DE GRADOS DE LIBERTAD USANDO EL PROGRAMA AMOS	182
ANEXO 5. PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	183
.....	183

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Áreas de estudio para la medición de la Gestión Universitaria.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 2 Nuevos enfoques sobre las dimensiones de la Gestión Universitaria</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 3 Dimensiones consideradas en el instrumento de Evaluación Externa del CONEAU</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 4 Dimensiones y variables propuestas para la evaluación de la Gestión Universitaria</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 5 Caracterización de la buena práctica de la Gestión Universitaria.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 6 Identificación del Perfil de Competencias Gerenciales de los gestores de Universidad Federal de Goias-Campus Jatai.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 7 Caracterización de las funciones de gestión basada en el acceso al cargo y a la formación</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 8 Tipos de Gobierno Universitario desde la perspectiva de varios autores ...</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 9 Análisis de la estructura de las organizaciones desde la perspectiva de varios autores.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 10 Diversos enfoques sobre los tipos de Cambio Organizacional</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 11 Fuentes de resistencia al Cambio Organizacional.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 12 Tácticas sugeridas por autores varios, para manejar la resistencia al Cambio Organizacional</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 13 Enfoques y acciones para el Cambio Organizacional</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 14 Diferentes características de la Cultura Organizacional basada en la organización.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 15 Diversas funciones de la Cultura Organizacional</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 16 Tipos de Cultura Organizacional</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 17 Métodos propuestos para el cambio de la Cultura Organizacional</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 18 Modelo de Comportamiento Organizacional basado en Entradas y Salidas</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 19 Modelo de Comportamiento Organizacional basado en componentes de la organización.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 20 Diversos enfoques sobre los estilos de liderazgo</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 21 Situaciones a las que se enfrentan los líderes</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 22 Tipos de Liderazgo Universitario</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 23 Pasos para el Cambio Organizacional.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 24 Dimensiones del Clima Organizacional de acuerdo a diversos autores....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 25 Dimensiones del Clima Organizacional basado en sectores de la organización.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 26 Modelos de medición del Clima Organizacional más conocidos.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 27 Estratificación de la muestra</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 28 Número de encuestas por estratos de la muestra</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 29 Descripción del instrumento final para la caracterización de la Gestión Universitaria</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 30 Descripción del instrumento para la medición del Clima Organizacional</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 31 Escalamiento Likert</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 32 Criterio cualitativo de las escalas de medición.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 33 Validez de contenido de los instrumentos usados en cada variable</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 34 Criterio de correlación de las escalas de medición</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 35 Edad de la muestra por estrato.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 36 Género de la muestra por estrato</i>	<i>113</i>

<i>Tabla 37 Tiempo de dedicación de la muestra por estrato.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 38 Tiempo de servicio de la muestra por estrato</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 39 Resultados de la Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para las variables: Gestión Universitaria y Clima Organizacional.</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 40 Ecuaciones del modelo de medida de las variables: Gestión Universitaria (X) y Clima Organizacional (Y).</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 41 Cálculo de grados de libertad</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 42 Estimaciones de los parámetros de regresión.</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 43 Estimación de los errores por el método de mínimos cuadrados generalizados.</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 44 Ecuaciones de las variables: Gestión Universitaria y Clima Organizacional.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 45 Índices de bondad de ajuste por el método de Mínimos Cuadrados Generalizados.</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 46 Correlación estimada entre el factor Misión y Proyecto Institucional y la variable Clima Organizacional</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 47 Correlación estimada entre el factor Gobierno y Gestión y la variable Clima Organizacional.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 48 Correlación estimada entre el factor Gobernabilidad y la variable Clima Organizacional.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 49 Correlación estimada entre el factor Gestión Económica-Financiera y la variable Clima Organizacional</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 50 Correlación estimada entre los factores de la Gestión Universitaria y las dimensiones del Clima Organizacional.</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 51 Medida de consistencia interna de cada indicador de la variable Gestión Universitaria</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 52 Medida de consistencia interna de cada indicador de la variable Clima Organizacional.....</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 53 Resultados de la percepción de los indicadores del factor MPI: Misión y Proyecto Institucional</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 54 Resultados de la percepción de los indicadores del factor GG: Gobierno y Gestión.</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 55 Resultados de la percepción de los indicadores del factor Gob.: Gobernabilidad.</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 56 Resultados de la percepción de los indicadores del factor GEF.: Gestión Económico-Financiera.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 57 Resultados de la percepción de cada factor de la Gestión Universitaria</i>	<i>144</i>
<i>Tabla 58 Nivel de percepción de la Gestión Universitaria.....</i>	<i>145</i>
<i>Tabla 59 Resultados de la percepción de los indicadores del factor GI: Gestión Institucional.</i>	<i>146</i>
<i>Tabla 60 Resultados de la percepción de los indicadores del factor RP: Retos Personales</i>	<i>147</i>
<i>Tabla 61 Resultados de la percepción de los indicadores del factor I: Interacción</i>	<i>148</i>
<i>Tabla 62 Resultados de la percepción de cada factor del Clima Organizacional ..</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 63 Nivel de percepción del Clima Organizacional.....</i>	<i>150</i>
<i>Tabla 64 Matriz de correlaciones entre los factores de la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional.</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 65 Factores de la Gestión Universitaria del instrumento CONEAU que participan en el actual modelo de la ULEAM.</i>	<i>159</i>

Lista de figuras

<i>Figura 1</i> Aspectos para convertirse en un líder eficaz. Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins y Coulter (2010) y Robbins y Judge (2013) ..	75
<i>Figura 2</i> Relación de causalidad entre los factores de la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia.	102
<i>Figura 3</i> Índice porcentual de la Edad de la muestra por estratos. Fuente: Elaboración propia.	112
<i>Figura 4</i> Índice porcentual del Género de la muestra por estratos. Fuente: Elaboración propia.	113
<i>Figura 5</i> Índice porcentual de la Dedicación de la muestra por estratos. Fuente: Elaboración propia.	114
<i>Figura 6</i> Índice porcentual del Tiempo de Servicio de la muestra por estratos. Fuente: Elaboración propia.	115
<i>Figura 7</i> Modelo estructural planteado. Fuente: Elaboración propia.	120
<i>Figura 8</i> Modelo de ecuaciones estructurales mediante el método de Mínimos Cuadrados Generalizados. Fuente: Elaboración propia	123
<i>Figura 9</i> Criterio estadístico de los índices de bondad. Fuente: Buitrago, Tovar y Lamos, (2018)	131
<i>Figura 10</i> Promedio de la percepción por indicador del factor MPI. Fuente: Elaboración propia.	140
<i>Figura 11</i> Promedio de la percepción por indicador del factor GG. Fuente: Elaboración propia.	142
<i>Figura 12</i> Promedio de la percepción por indicador del factor Gob. Fuente: Elaboración propia.	143
<i>Figura 13</i> Promedio de la percepción por indicador del factor GEF. Fuente: Elaboración propia.	144
<i>Figura 14</i> Promedio de la percepción de cada factor de la Gestión Universitaria. Fuente: Elaboración propia.	145
<i>Figura 15</i> Resultados porcentuales del nivel de percepción de la Gestión Universitaria.	145
<i>Figura 16</i> Promedio de la percepción por indicador del factor GI. Fuente: Elaboración propia.	147
<i>Figura 17</i> Promedio de la percepción por indicador del factor RP. Fuente: Elaboración propia.	148
<i>Figura 18</i> Promedio de la percepción por indicador del factor I. Fuente: Elaboración propia.	149
<i>Figura 19</i> Promedio de la percepción de cada factor del Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia.	150
<i>Figura 20</i> Resultados porcentuales del nivel de percepción del Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia.	151

Resumen

La Gestión Universitaria es uno de los problemas más significativos de la educación superior en el Ecuador y la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) no es ajena a esta situación, lo que podría radicar en su definición con única perspectiva académica que proyecta, olvidando el accionar administrativo que cualquier organización debe procurar, sumado a la escases de información sobre sus componentes. El estudio se basa en la estimación del grado de influencia que tiene la gestión universitaria de la universidad sobre su entorno, particularmente sobre la calidad de su Clima Organizacional. Para ello, se estimaron las relaciones de causalidad entre cada uno de los factores que la conforman, esto es: 1. Misión y Proyecto Institucional, 2. Gobierno y Gestión, 3. Gobernabilidad y 4. Gestión Económica-Financiera sobre el clima, mediante el uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales, en que se aplicó el método de Mínimos Cuadrados Generalizados, así como también, índices de ajuste de bondad absolutos e incrementales. Luego, se estimó la correlación existente entre estos factores y cada una de las dimensiones del Clima Organizacional, es decir, 1. Gestión Institucional, 2. Retos Personales y 3. Interacción, usando el índice Rho de Spearman, por ser datos con escala ordinal. Para el análisis de las variables se usó el instrumento de evaluación externa elaborado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Argentina (CONEAU) y el conocido CLIOUNing, respectivamente, los cuales fueron ajustados a manera de encuesta escrita con escalamiento de tipo Likert en 5 categorías. Los datos obtenidos demostraron la existencia de considerables niveles de correlación y causalidad entre los factores latentes de ambas variables; una caracterización pobre de la Gestión Universitaria; y, resultados desfavorables sobre el estado del Clima Organizacional.

Gestión Universitaria. Clima Organizacional. Correlación. Causalidad. Modelos de Ecuaciones Estructurales.

Summary

The University Management is one of the most significant problems of higher education in Ecuador and the Lay University Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) is no stranger to this situation, which could lie in its definition with only academic perspective that projects, forgetting the administrative action that any organization must seek, added to the scarcity of information about its components. The study is based on the estimation of the degree of influence that university management of the university has on its environment, particularly on the quality of its Organizational Climate. To do this, the causality relationships between each one of the factors that make it up were estimated, that is: 1. Mission and Institutional Project, 2. Government and Management, 3. Governance and 4. Economic-Financial Management on the climate, through the use of Structural Equation Models, in which the Generalized Least Squares method was applied, as well as absolute and incremental goodness adjustment indices. Then, the existing correlation between these factors and each one of the dimensions of the Organizational Climate was estimated, that is, 1. Institutional Management, 2. Personal Challenges and 3. Interaction, using the Spearman's Rho index, for being data with ordinal scale. For the analysis of the variables, the external evaluation instrument prepared by the National Commission for University Assessment and Accreditation of Argentina (CONEAU) and the known CLIOUNing, respectively, were used, which were adjusted as a written survey with Likert-type scaling 5 categories. The data obtained showed the existence of considerable levels of correlation and causality between the latent factors of both variables; a poor characterization of University Management; and, unfavorable results on the status of the Organizational Climate.

University management. Organizational climate. Correlation. Causality. Models of Structural Equations.

CAPITULO 1: INTRODUCCION

La presente investigación relaciona dos temas referentes a la educación superior: la Gestión Universitaria que se puede definir como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, es decir, aplicar los pilares conocidos popularmente de la administración pero con alto grado de diligencia, responsabilidad y eficiencia; y, el Clima Organizacional conocido como la percepción que tienen los trabajadores de una organización sobre su entorno laboral y que tiene repercusión en la productividad de la misma.

La particularidad del estudio radica en que el gobierno universitario y las relaciones interpersonales tienen un elevado protagonismo.

Para efectuar un análisis a este problema, es necesario traer a relucir varias causas: como el que la gestión universitaria es un tema que muestra una conceptualización algo indeterminada, debido a la escases de estudios investigativos, aun cuando tiene un sinfín de citas; y, la mayoría de los postulados la relacionan directamente con la función académica, limitando sus atmósferas de actuación. Por otra parte, las instituciones educativas aún no se conciben como organizaciones, aunque se desempeñen con características y requisitos equivalentes, y por tanto, se deben a monitoreos periódicos del estado de su entorno laboral con la finalidad de que sus desviaciones no trasciendan negativamente en sus resultados. Con esto se descubre que la gestión universitaria guarda similitud con el clima organizacional en el contexto educativo: endeble en su aplicabilidad.

El problema de investigación se realizó, con el interés profesional y académico de conocer las causas que perturban el clima organizacional de la universidad, tomando en cuenta la perspectiva y accionar de la autoridad. En calidad de variable multicriterio, el clima organizacional se analiza como efecto y no como causa.

Como parte de la metodología de investigación, se efectuó un análisis exhaustivo de varios métodos de caracterización cualitativa y cuantitativa de la gestión universitaria y del clima organizacional para instituciones de educación superior, encontrándose dos instrumentos que fueron ajustados para el contexto a manera de encuestas y aplicados a una muestra probabilística estratificada en personal docente y no docente de la universidad. El estudio tiene un criterio de investigación no experimental con diseño Transeccional: Correlacional-Causal. Durante la recolección de datos, se encontraron varios problemas relacionados con el temor a contestar con sinceridad las preguntas del cuestionario, específicamente en los indicadores que refieren al gobierno y gobernabilidad.

Como parte de la objetividad del estudio se encuentran:

- Establecer la relación que existe entre el factor Misión y Proyecto Institucional y el Clima Organizacional
- Establecer la relación que existe entre el factor Gobierno y Gestión y el Clima Organizacional
- Establecer la relación que existe entre el factor Gobernabilidad y el Clima Organizacional
- Establecer la relación que existe entre el factor Gestión Económica-Financiera y el Clima Organizacional
- Establecer la relación que existe entre los factores de la Gestión Universitaria y las dimensiones del Clima Organizacional

Los diversos tópicos que estructuran el trabajo investigativo son:

En el capítulo I: se plantea la problemática ¿Qué influencia tiene la Gestión Universitaria de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en su Clima Organizacional?

En el capítulo II: En este punto se muestra la conceptualización actual que refiere no solo a la Gestión Universitaria y al Clima Organizacional, sino además de temas que sustentan y alimentan la investigación como lo es la Administración de instituciones educativas, un comparativo de las definiciones entre Gestión y Administración, el Gestor y su Práctica, Comportamiento, Cambio y Cultura Organizacional y Liderazgo.

En el capítulo III: Se hace mención con detalle de la metodología utilizada en la investigación, que recoge el Tipo y Diseño de la Investigación, la población y muestra de estudio, las técnicas que han sido aplicadas para la recolección de datos y los instrumentos usados.

En el capítulo IV: Refiere finalmente al análisis y respectiva interpretación del conjunto de datos recolectados.

Situación Problemática

La Universidad Laica Alfaro de Manabí (ULEAM) tiene su sede en la vía a San Mateo del Cantón Manta, provincia de Manabí-Ecuador; cuenta con departamentos administrativos y centrales, tiene a su disposición 20 facultades y 4 campus, albergando en sus instalaciones a un aproximado de 22000 estudiantes.

Es una universidad de carácter humanista, con una clara concepción laica en materia educativa que procura la más exigente libertad de enseñanza y cátedra, atendiendo al estudiante como el gran actor de su proceso de formación y al docente como el gran facilitador del futuro profesional. En este contexto forja su oferta académica con la más amplia diversidad, a efectos de responder a las diferentes aspiraciones de los jóvenes que desean seguir una carrera universitaria y entendiendo bien que como los procesos educativos son también dinámicos, debe reajustarla a la acelerada evolución del mundo.

Sin embargo y en la actualidad, con todo el potencial y la solvencia académica que la ULEAM puede ofrecer a la colectividad, en ella claramente se observan grupos formales disfuncionales con claros rasgos de favoritismo endogrupal y trastornos de salud, procesos deficientes, escasa e inadecuada asignación de recursos, apoyado en un liderazgo poco motivador y selectivamente participativo con características de tipo autoritario y que con antecedentes históricos de baja calidad institucional, no se concibe a sí mismo como una estructura organizativa, que debe poseer algún tipo de procedimiento, metodología, plan o programa que efectúe un diagnóstico exhaustivo y periódico del estado de su clima

organizacional y de las influencias tanto internas como externas que puedan perturbarlo.

Por otro lado, la universidad al encontrarse inmersa en el proceso de evaluación y acreditación institucional y de carreras que corresponde a todas IES ecuatorianas, único camino que garantiza la continuidad del proceso académico laico al menos en la ciudad de Manta, cuyo lineamiento y modelo gubernamental se manifiesta incierto e inestable desatendiendo su reajuste al de la realidad universitaria, lo cual se evidencia en el cambio frecuente del número de indicadores institucionales que inicialmente reglaba en 91, y que al cabo de 2 años descendió en 45, 38, 36 para finalmente resolverse en 46; con un alto índice de rotación del personal que regenta la comisión encargada de su ejecución, que desencadena en el bloqueo, cambio, traslado y/o disminución sea parcial o total, directa o indirecta de las funciones y del esfuerzo laboral del personal docente y no docente, sin que puedan adecuadamente re-direccionarse y consolidarse las actividades en el marco de su gestión para que la calidad de la institución se distinga en todas las dimensiones.

Está claro que la eficiencia de una organización está en función de los objetivos logrados y del recurso humano que lo structure para el efecto, es por esto que resulta necesario formar equipos de trabajo y no solo grupos de trabajo, con la capacidad de encaminar las actividades no solo hacia la productividad sino también hacia la satisfacción de los usuarios, en virtud de que todo puede influir en las personas y por ende repercutir en el rendimiento de la empresa.

Si una organización es una relación recíproca entre personas que coordinan los medios, los procesos y el elemento humano, que tiene un ordenamiento dinámico enfocado al logro de propósitos, es el clima organizacional el que le aporta vitalidad a sus sistemas, ya que la percepción que se tiene sobre la misma influye en las actividades y en el comportamiento de sus miembros.

Dado que una apropiada gestión universitaria favorece la eficiencia en el desarrollo de los procesos académicos, el aseguramiento de la calidad y guía a la concesión de la acreditación universitaria, al permitir alinear la actuación de cada persona y cada unidad de su estructura a la política y las estrategias de la

institución, ésta debe sustentarse en normas y procedimientos claros que eviten duplicidad o ambigüedad de funciones con recursos suficientes y con competencias pertinentes; y, aunque en la actualidad estos temas han tomado auge dentro de la educación superior ecuatoriana, aun no se otorga valor a la identificación y estudio de aquellos componentes que trastornan el clima organizacional de las universidades, siendo además la escasa investigación en temas relacionados una de sus limitantes y conducente al debilitamiento de la misma.

Es por esto que surge la necesidad de evaluar la relación de influencia que existe entre la gestión universitaria y el clima organizacional de la ULEAM no solo para determinar si como tal existe la correlación, sino también para identificar las características, las condiciones y la magnitud en que se configura su causalidad.

Formulación del Problema

¿Qué influencia tiene la Gestión Universitaria de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en su Clima Organizacional?

Problemas Específicos:

1. ¿Misión y Proyecto Institucional es un factor que se relaciona con el Clima Organizacional?
2. ¿Gobierno y Gestión es un factor que se relaciona con el Clima Organizacional?
3. ¿Gobernabilidad es un factor que se relaciona con el Clima Organizacional?
4. ¿Gestión Económico-Financiero es un factor que se relaciona con el Clima Organizacional?
5. ¿Los factores de la Gestión Universitaria se relacionan con las dimensiones del Clima Organizacional?

Justificación

Justificación Teórica

Desde el enfoque teórico, la presente investigación contribuirá a la conceptualización de la ULEAM como organización, mediante el análisis de su Gestión Universitaria y la caracterización del estado de su Clima Organizacional; lo cual será un importante aporte para la universidad, encaminando su sistema educativo y administrativo, favoreciendo la satisfacción de sus usuarios, las necesidades de su entorno laboral; y, estableciendo un precedente para que el departamento de talento humano incorpore el enfoque organizacional a sus procesos.

Justificación Práctica

Desde el enfoque práctico de la investigación, se busca mejorar el clima organizacional de la ULEAM, mediante la identificación de aquellos factores de la gestión universitaria que influyen significativamente en el mismo, cuya ejecución y resultados otorgaran valor crítico al elemento humano dentro de las organizaciones de formación e investigación, que no solo permita explicar la importancia del clima organizacional para su personal docente y no docente, sino que lo dimensione a una nueva perspectiva y lo introduzca en un ambiente laboral renovado y saludable, lo cual beneficia el flujo de las actividades académico-administrativas.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la influencia que tiene la Gestión Universitaria de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en su Clima Organizacional.

Objetivos Específicos

1. Establecer la relación que existe entre el factor Misión y Proyecto Institucional y el Clima Organizacional
2. Establecer la relación que existe entre el factor Gobierno y Gestión y el Clima Organizacional
3. Establecer la relación que existe entre el factor Gobernabilidad y el Clima Organizacional
4. Establecer la relación que existe entre el factor Gestión Económica-Financiera y el Clima Organizacional
5. Establecer la relación que existe entre los factores de la Gestión Universitaria y las dimensiones del Clima Organizacional

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

Marco Filosófico

El pensamiento estratégico

En muchas organizaciones se aplica el pensamiento estratégico o al menos se capacita a su personal para que desarrolle el conjunto de competencias que lo integran. Sin embargo, esto no se observa en instituciones educativas, ya que, aunque un gran número de pedagogos maneje la terminología asociada, ésta resulta poco entendible cuando es dirigida a un personal que en su mayoría está especializado en sus propias áreas y cátedras; muy a pesar de que al personal docente se le exija una constante actualización de conocimientos, capacidades como prever, dar solución oportuna a problemas o poseer cierta resiliencia organizacional, en la actualidad se escapa de la labor educativa.

De su importancia hace mención Mintzberg (como se citó en Villalobos, Álvarez y Ruesga, 2011)

“El pensar estratégicamente reduce las sorpresas o incertidumbres ambientales, ya que muchas veces las estrategias no funcionan llevando a la organización a un estado de fracaso e insatisfacción; de allí la importancia de llevar a cabo una planificación estratégica sustentada en el pensamiento estratégico”.

Aunque no se perciba como tal, el pensamiento estratégico es aplicado todo el tiempo en las actividades docentes, para ofrecer un ejemplo está la elaboración de programas de estudio o sílabos que se realizan en cada periodo de clases, con el objetivo de su optimización, actualización de la bibliografía y técnicas de estudio;

pero, su desconocimiento como herramienta fundamental en la vida, no permite el despliegue de su potencial para el máximo aprovechamiento.

Los autores Villalobos, Álvarez y Ruesga (2011) exponen una realidad muy perturbadora:

“En la actualidad, se evidencian graves conflictos en las sociedades que provienen de una gerencia no preparada para ocuparse del caos y la complejidad del mundo. El país carece de profesionales universitarios dotados de calificaciones, competencias y habilidades para asumir nuevos roles. La estructura mental del universitario de hoy exige discernimiento, perspectiva, intuición, capacidad para solucionar problemas, aprendizaje continuo, inspiración, valores, integridad ética, búsqueda de significado y un sentido más profundo de la vida; en pocas palabras: un pensamiento estratégico holístico. El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad de analizar la influencia de factores internos y externos de la organización, para descubrir la dirección vital que debe orientar el diseño de la dinámica de las instituciones, la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la distribución de los recursos a fin de obtener resultados exitosos”

La espiritualidad organizacional

Cuando se realizan estudios en el que están involucradas las relaciones interpersonales, se ponen a consideración temas que contribuyan a explicar el hecho de que no todo se trata de técnica. Varias publicaciones comentan sobre personas que poseen ciertas características que no se adquieren con algún tipo de formación hasta ahora semiformal, pero que están más acordes con el objetivo institucional y hacen caer en cuenta sobre la idea de la existencia de un espíritu organizacional, que se trataría de aquel que responde al fortalecimiento del vínculo entre las personas más allá del laboral, en referencia los autores Robbins y Coulter (2010) comentan:

“Es una característica de las culturas en las cuales los valores organizacionales promueven un sentido del propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad. Las organizaciones con una cultura espiritual aceptan que la gente tiene una mente y un espíritu, buscan el sentido y el propósito en su trabajo y desean relacionarse con otros seres humanos y ser parte de una comunidad. Y tales deseos no están limitados a los centros de trabajo; un estudio reciente mostró que los estudiantes universitarios también están buscando el sentido y el propósito de la vida. La espiritualidad en el centro de trabajo ahora parece ser importante por varias razones. Los empleados buscan formas para manejar el estrés y las presiones de una vida turbulenta. Los estilos de vida contemporáneos (familias con sólo padre o madre, movilidad geográfica, trabajos temporales, tecnología que genera distancia entre la gente) resaltan la falta de integración que mucha gente siente”

Antecedentes de la Investigación

Origen de la Gestión Universitaria.

Existen varias instituciones de índole educativa pero las que están destinadas a la educación superior se les denomina Universidad, su creación tiene siglos y con el paso del tiempo ha ido cambiando su perspectiva desde la religiosa, pasando por la académica y llegando hasta la holística. Para conocer su origen, es relevante considerar no solo su historia sino también aspectos adicionales propios de la dinámica mundial, por lo que bien podría decirse que la Universidad ha tenido varias vidas. Sobre éstos argumentan Cejas y Robaina (2012):

“La Universidad es una de las instituciones con más antigüedad que ha perdurado a lo largo de la historia. Para analizar el concepto de Universidad es conveniente revisar el desarrollo histórico de las instituciones que reciben este nombre. Estas instituciones no fueron diseñadas de acuerdo a alguna idea o concepto predeterminado, sino que fueron evolucionando a lo largo del tiempo

y definiendo, en este proceso, sus características, sus valores, sus principios y sus objetivos”

Al proceso de administrar las actividades de una organización con alto grado de responsabilidad y otras características anexas se le denomina Gestión Institucional. Pero cuando la institución sujeta a esta acción es de educación superior, se estaría tratando de una Gestión Universitaria, de donde nace la terminología. Hay varios estudios que tratan sobre su conceptualización, por cuanto sus escenarios son cambiantes y, por ende, siempre se considera que toda definición dada se volverá obsoleta con el tiempo. Autores como Clark (como se citó en Cejas y Robaina, 2012) explican:

“Lo nombran Gestión Universitaria, pero pudiera llamársele también Gestión Institucional. A pesar de que en los últimos años los trabajos académicos y profesionales sobre la gestión universitaria han tenido un notable crecimiento en número y en las problemáticas abordadas, persisten algunos aspectos que requieren clarificaciones conceptuales adicionales y aproximaciones analíticas rigurosas. En primer lugar, debe señalarse que los alcances otorgados a estos términos son ambiguos”

La Gestión Universitaria en la actualidad.

La universidad moderna está obligada a la revisión constante de su modelo de gestión para lograr redireccionar sus actividades y que éstas se articulen de mejor manera a los nuevos procesos que demande la educación, Medina, Rojas, Bizzppzero y Hermo (como se citó en Garbanzo y Romero, 2013) señalan:

“Hay que tomar en cuenta que la estructura universitaria prevaleciente es muy distinta a la tradicional, debido a la expansión de sus servicios educativos en distintas zonas, pasando algunas de ellas a una estructura organizacional compleja, heterogénea, diversificada y segmentada socialmente, consideradas macrouniversidades públicas”

La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (2000) dio un paso más cerca, caracterizando a la Gestión Universitaria desde la perspectiva que se tenía hasta entonces sobre la misma, indicando:

“La gestión institucional suele ser entendida como a) la resultante de la agregación de las gestiones específicas de las funciones de formación, investigación, extensión, etc., o, b) aquella vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de la universidad, sean ellos materiales, financieros o humanos”

Autores como Álvarez, Cejas, Robaina y Alonso (2013) hacen mención sobre la importancia en que la educación y sus procesos no sean independientes ni ajenos a toda evolución e insistiendo siempre en la universalidad:

“La gestión universitaria (GU) ha adquirido cada vez mayor significación y relevancia, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), es uno de los tópicos cuyo desarrollo ha estado ligado inseparablemente al progreso en las universidades actuales, además al desarrollo social, marcando pautas para la obtención de reconocimiento y prestigio, tanto nacional como internacional, de las Instituciones de Educación Superior (IES)”

La universidad como organización.

Se entiende que una organización es un grupo de personas que tiene una estructura establecida, que en conjunto y al pie de sus características buscan el cumplimiento de una serie de objetivos que han sido planteados en común, tal como lo explica Carbajal (2010):

“Las organizaciones se originan en un grupo secundario de individuos. Se forma voluntaria, intencionada y sistemáticamente para conseguir fines determinados. La escuela puede clasificarse plenamente para conseguir fines determinados, puede clasificarse como organización formal por estar

compuesta por un conjunto de personas fácilmente determinables que disponen de una estructura más o menos formalizada, poseen un sistema de coordinación y comunicación, actúan sobre el entorno que los rodea, y a la vez, reciben la influencia de este en una interacción que ha de ser armónica y realizan actividades mediante instrumentos técnicos y operaciones que tienden a la consecución de unos fines determinados”

Con respecto a la educación superior, los autores Grisales y Monroy (2011) expresan:

“Las universidades se deben tener en cuenta como una organización en la que se dividen las responsabilidades y los trabajos entre los miembros que la conforman además que se manejan jerarquías pues es importante que se tenga claro quién es la persona que va a dirigir el proceso a llevar a cabo dentro de la organización”. Por tanto, las universidades también son organizaciones que poseen estructuras, responsabilidades y demandas, en las que tiene relevancia la acción categórica de sus miembros y la guía de un mando.

Lo expresado por Mujica y Pérez (2009):

“La universidad como organización compleja, requiere ser analizada dentro de su contexto; es decir, el análisis deberá considerar aspectos como los siguientes: la estructura del marco legal (leyes, normas, reglamentos), la conducta de la comunidad universitaria y los procesos que se dan en la organización, conducidos por la toma de decisiones, el estilo de dirección, la participación y la comunicación, lo que habrá de conformar el clima organizacional”.

Hace destacar que la universidad no solo debe ser entendida como organización, sino además como una de amplias y dinámicas extensiones, en la que habrán de considerarse todas aquellas que la integren también desde una perspectiva humana, recordando que el producto de una educación formal no solo es un ser racional con capacidades sino además un individuo y su personalidad.

Origen y evolución del Clima Organizacional.

Analistas como Cuadra y Veloso (como se citó en Cruz, 2012) hacen un recuento de lo expresado por otros autores, sobre el principio del Clima Organizacional a partir de las relaciones observadas entre las autoridades y sus trabajadores en el contexto laboral y en su productividad:

“En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de clima organizacional (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad”

En otros tiempos, hubo el error de relacionar al clima organizacional con el medio ambiente, como lo menciona Brunet (como se citó en García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa, 2011):

“El concepto de clima organizacional se introdujo por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en el año de 1960. Sin embargo, se le ha relacionado con aspectos meteorológicos, que caracterizan el ambiente que prevalece en una localidad en un período de tiempo determinado”

Por otra parte, existen autores que indican que el Clima Organizacional llegó de la mano del desarrollo organizacional con el inicio de la perspectiva sistemática de los procesos. Rodríguez (como se citó en García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa, 2011) manifestó que: “el clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones”

Álvarez (como se citó en Foutel, Giardelli y Gnecco, 2010) planteó una evolución cronológica sobre la conceptualización del Clima Organizacional que ha sido establecida por otros autores, algunos desde el empirismo otros tomándolo como ciencia:

“Francis Cornell (1955), define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una organización hacen las personas de sus roles. Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales. Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. Dubrán (1974) postula que el Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para Gibson y colaboradores (1984), el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización”

Introducción del estudio del Clima Organizacional en los entornos educativos.

Es necesario hacer mención, de la forma en la que el Clima Organizacional, un tema relacionado por mucho tiempo a las empresas de manufactura y de servicios, se ha integrado a escenarios educativos y su progreso se ha dado paralelamente a sus procesos. Para aquello, Mujica y Pérez (2009) expresan y citan a varios autores involucrados:

“La palabra clima, en el ámbito de la educación superior, ha tenido varias acepciones en su definición y denominación. Ha sido empleada por diversos investigadores (González 2001; Toro 2001; Fernández 2004; Pérez de M, 2004; Téllez 2005; Mujica de G y Pérez de M, 2007) como “clima institucional,” “clima universitario,” “clima educativo” y “clima

organizacional”, “clima laboral”, “ambiente de trabajo”, así que su significado, análisis e interpretación, estará determinado por los objetivos del estudio y por las orientaciones que surjan de estudios previos; cabe señalar que existe un amplio consenso para considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida, que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización”

Contribuyendo con el tema en la actualidad, los autores García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa (2011) argumentan sobre los cambios constantes de los escenarios y la influencia que tiene su percepción por parte de los trabajadores de cualquier organización, sobre los resultados:

“Las instituciones educativas como en todas las organizaciones de cualquier tipo, que deseen estar en continuo crecimiento, están preocupadas por el clima laboral que prevalece en las organizaciones ya que se está en constante cambio en el entorno y es importante adaptarse y desarrollar métodos para estar en ventaja competitiva, por lo que se planteó el cuestionamiento sobre, la percepción de los trabajadores hacia su medio ambiente de trabajo, como se sienten, respecto a los diversos factores como son: gestión, nivel dirección, gestión del jefe inmediato, comunicación, pertenencia/relaciones interpersonales, motivación, actividad docente e investigativa y ambiente físico de trabajo, que determinan el comportamiento de los trabajadores y la manera en que estos perciben el ambiente que los rodea, en donde se genera poca o mucha productividad, dependiendo de su percepción”

Bases Teóricas

Administración

A través del tiempo y en la actualidad, se han conocido varias definiciones sobre la Administración por autores como Robbins y De Cenzo (2009) quienes manifiestan: “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se

hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”

Por otro lado, Jones y George (2010) indican: “la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización”. Recordando los cuatro procesos de la administración, que han sido analizados exhaustivamente y con aplicaciones en la mayoría de las organizaciones, ajustándose a cualquiera en sus contextos. Es una definición que está más relacionada a la que ha sido establecida y altamente reconocida “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” Chiavenato (como se citó en Garzón, 2011).

Gestión

Varios autores definen a la Gestión en base a la función que cumple dentro de un espacio organizacional, como Pérez (como se citó en Garzón, 2011) quien expresa:

“La definición de gestión indica que es la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando los recursos activos para la consecución de los objetivos. La gestión debe estar presente en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos, deben estar involucrados con la gestión empresarial” Resaltando a la gestión como el medio para la obtención de los recursos necesarios que logren encaminar hacia los objetivos.

Otros autores destacan la importancia de la gestión debido a su naturaleza integradora dentro de la dinámica institucional “La gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” Mora (como se citó en Garzón, 2011).

Con una perspectiva vectorial, Hatchuel (como se citó en Meléndez, Solís y Gómez, 2010) comparte los dos componentes fundamentales de la gestión:

“1. La estrategia, considerada como el proceso de creación de sentido (orientación y significado) de la acción colectiva coordinada, es una disciplina de la gestión, que tiene un objetivo pragmático y una voluntad integradora. 2. La toma de decisiones, pensada como dependiente de un contexto de acción. Es en este sentido que la toma de decisiones, participa también en la universalidad de la gestión”

Sin olvidar, que para el efecto de la gestión es necesaria la presencia de un gestor, aquel individuo que da cumplimiento a los cuatro procesos de la administración con un alto grado de conocimientos en el manejo de los recursos, “Gestor es aquella persona a quien se le reconoce la función de organizar, planificar, dirigir y controlar los diferentes aspectos de una empresa para poder alcanzar los objetivos propuestos por dicha empresa, con la mayor eficiencia posible” Berra (como se citó en Garzón, 2011).

Gestión vs. Administración

Es necesario efectuar un comparativo entre estos términos con la finalidad de resaltar la conceptualización de la gestión y reconocer su superioridad sobre la administración. La página web Significados.com/gestión/ indica:

“Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control”

La gestión es un conjunto de tareas realizadas para la obtención de algo que tiene naturaleza administrativa, y el termino es más usado en actividades programadas y planificadas.

Mediante la inclusión del término Liderazgo a la Gestión, por parte de Garzón (2011) se da ampliación a su conceptualización y ejercicio:

“Se entiende que el sentido de la gestión hace especial hincapié en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. Pero esta es tan solo una pequeña y primera parte de los análisis que enfocan el estudio de la Gestión. Se relacionan ya no solo las acciones necesarias para alcanzar un objetivo, sino que se adiciona un elemento más: el desarrollo de funciones de la administración, lo cual empieza a relacionar de modo directo dos objetos de estudio bastante importantes para este documento: gestión y administración”

Se otorga un mayor alcance a la definición de la gestión y no se la limita al cumplimiento de las actividades relacionadas con los cuatro procesos de la administración, considerando que dichas técnicas se han quedado ancladas en el pasado siendo ajenas al proceso prospectivo, el cual debe preservarse en toda organización. En referencia Narváez (2008) expone:

“Gestionar no significa solamente adquirir el manejo de algunas técnicas. Quienes sólo hacen hincapié en las técnicas, generalmente en las de moda, para explicar la Administración de las Organizaciones sin relacionar procesos pasados con los actuales, olvidan la parte más importante de la disciplina, que consiste en situarse en el momento actual, para, con un ejercicio prospectivo, entender el sentido futuro de las decisiones presentes, con el objeto de preparar a las organizaciones para enfrentar los hechos a que se verán expuestas en el porvenir, intentando desentrañar oportunidades y amenazas que el mismo les depara. Y esto significa definir y desarrollar la estrategia de una organización, escrutar el futuro a la luz de las condiciones que posee, para determinar cómo prepararla para enfrentar los riesgos y explotar las oportunidades que ese futuro le depara”

La Gestión Institucional de la Universidad o Gestión Universitaria.

Como toda institución, aquellas de orden educativo también tienen procesos y recursos que no solo son numerosos y complejos, sino además versátil en su interaccionar, resultando a partir de ella, un sinnúmero de interpretaciones y perspectivas que difícilmente se relacionan con el raciocinio. Para ello, Carbajal (2010) indica:

“La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles caminos. La base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evaluación racional de los datos, sino la combinación de datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional. A partir de las anteriores reflexiones se puede entender que la organización institucional, en el ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y, dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito”

Gobernar la academia, integrando con su accionar a la ciencia, la administración y la cultura para su servicio, es uno de los papeles importantes de la gestión universitaria, autores como Cejas y Robaina (2012) exponen:

“Un papel esencial de la gestión universitaria es la vigilancia de la coherencia entre su identidad, su orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que enfrente y padezca. En consecuencia, la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza. A la universidad siempre ha estado y estará vinculada la gestión universitaria, esta conforma la manera de dirigir y orientar la universidad y por ende el conocimiento. La mejor gestión universitaria permite

la formación e investigación de manera organizada y con retroalimentación continua, basada en la innovación y los recursos humanos”

Se debe recordar que toda evolución modifica el proceso educativo y por tanto, uno de los actores principales (más no único) de una institución es el proceso de enseñanza y aprendizaje, que es el que integra las fuerzas internas y externas del entorno que provocan tal dinámica, cuyo resultado es la reorientando a la universidad y su gestión. Valle (s.f.) manifiesta:

“En las instituciones que imparten educación y conocimientos, se podría decir que las clases (docencia), son un proceso clave de la gestión. Indiscutiblemente, se puede inferir que este proceso (el efectuar clases) es una herramienta clave en la actividad operacional de la institución con una orientación totalmente interna, sin comprensión alguna de las fuerzas externas que hacen cambiar el medio ambiente de la “educación”. Así como en cualquier organización que pretende perdurar en el tiempo, en una de tipo universitario, será necesario articular una estrategia que le permita lograr alguna(s) ventaja(s) competitiva (s) a largo plazo sobre sus competidores”

Hasta hace poco, existía la idea de que como la universidad era un espacio en donde se formaban profesionales, su actividad no solo central sino única era el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por tanto, la responsabilidad recaía en el docente y en las autoridades que se encargaban de la correcta distribución de horas y asignaturas para el proceso. Sin embargo y a través del tiempo, autores como Diaz-Canel (2011), han integrado al concepto de gestión universitaria, otros aspectos que tienen alta relevancia y que deben ser considerados en el futuro para optimizar la academia:

“La universidad con el uso de la gestión universitaria conserva, memoriza, integra, ritualiza una herencia cultural de conocimientos, ideas, valores, actualizándola, transmitiéndola, también genera conocimientos, ideas y valores que se introducirán en la herencia. Además, esta es conservadora, regeneradora, generadora. La educación de las próximas generaciones debe ser

de mayor calidad, por ende, debemos esforzarnos en optimizar los recursos y hacer una gestión universitaria de mayor calidad y eficiencia”

Dimensiones de la Gestión Universitaria.

Con el objetivo de dimensionar o descomponer a la Gestión Universitaria en sus factores y, por tanto, poseer elementos con los cuales efectuar el contraste de las hipótesis planteadas, se hace referencia al análisis de varios autores, desde sus propias perspectivas. Por ejemplo, Valle (s.f.) quien explica las áreas de medición consideradas por su estudio, en la siguiente matriz:

Tabla 1 Áreas de estudio para la medición de la Gestión Universitaria

AREA	PERSPECTIVA
Enseñanza y Aprendizaje	<p>1. Programas y cursos: Mide lo que tiene directa relación con la “enseñanza”; la calidad de los profesores, opinión de alumnos y egresados sobre métodos de enseñanza, la coherencia de la malla curricular y la necesidad de nuevos cursos, rigor y exigencia del docente, además de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles y de los resultados operativos de la entrega del servicio al cliente (los alumnos)</p> <p>2. Estudiantes: orientada al “aprendizaje” del alumno, a su vez se desglosa en:</p> <p>a. Seguimiento Externo que se hace del egresado</p> <p>b. Seguimiento interno, conforma datos históricos del alumno de pregrado en calificaciones, tasa de avance, actividades, comportamiento, la medición cognitiva y conductual (liderazgo, resolución de problemas y comunicación).</p> <p>c. Selectividad que mide la calidad de los alumnos entrantes a la carrera.</p>
Satisfacción	Mide el grado de satisfacción y motivación de los alumnos, docentes y administrativos en sus actividades a través de encuestas, con una frecuencia no menor de un año de manera simple y concisa que sea fácil de procesar.
Actividades Internas	Mide la frecuencia de actividades que tienen relación directa con la misión de la unidad en cuanto a artículos publicados, postulaciones a fondos concursables, proyectos o investigaciones finalizadas y en proceso.
Actividades Externas	Mide la estrecha relación con las actividades que la universidad ejecuta para estar presente y vincularse con el medio externo como, por ejemplo, a través de seminarios, exposiciones, asesorías, etc.
Ingresos y Costos	Mide los aspectos financieros de la universidad de modo “descentralizado” si es que lo fuese, conformando un control de los ingresos y costos por todas las actividades que son requeridas para llevar a cabo la Misión.

Fuente: Elaboración propia extraída de Valle (s.f.)

Otros exponen la problemática de dimensionar a la Gestión Universitaria en la actualidad, debido a la complejidad de sus procesos y actores. Como Cejas y Robaina (2012) que ofrecen múltiples enfoques y/o nuevas tendencias:

Tabla 2 Nuevos enfoques sobre las dimensiones de la Gestión Universitaria

ENFOQUE	DIMENSIONES
1.	Dirección de los procesos universitarios Gestión Económico - Financiera. Gestión de Calidad. Gestión de Comercialización de productos/servicios universitarios. Gestión Logística. Gestión de Recursos Humanos.
2.	Procesos Sustantivos: Formación Pregrado, Formación postgrado, Investigación científica y Extensión universitaria Procesos de Apoyo: Administración, Gestión económica financiera y Gestión de recursos humanos.
3.	Globalización, Desarrollo Acelerado de la Ciencia y la Técnica, Desarrollo Acelerado de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Surgimiento de Nuevos Valores Culturales y el Auge de la Ecología.
4.	Acceso, Formación, Actividad Científico-Técnica, Extensión Administración"

Fuente: Elaboración propia extraída de Cejas y Robaina (2012)

La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria-CONEAU (2016) presenta un conjunto de 7 dimensiones para la Evaluación Externa, dentro de las cuales se menciona a la Gestión Institucional en su II Dimensión: Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión:

Tabla 3 Dimensiones consideradas en el instrumento de Evaluación Externa del CONEAU

DIMENSIONES PARA LA EVALUACION EXTERNA			
Dimensiones	Criterios	Descripción	Subcriterios
I	Contexto local y regional	Contexto sociodemográfico y socioeconómico local y regional, cobertura educativa y proyección de demandas de educación superior acordes con la región.	
II	Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión	La gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión. Como característica general, el proceso de evaluación institucional debe determinar si lo que se	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión y proyecto institucional ▪ Gobierno y gestión ▪ Gestión

III	Gestión académica	Dos son los tipos de actores involucrados: los docentes y los alumnos. Ambos se interrelacionan a través de un contenido que se manifiesta en el programa. Y este programa es parte de un plan articulado cuyo objetivo es la formación en un área, disciplina o profesión. El personal es el corazón y un recurso fundamental.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura y programación académica ▪ Cuerpo académico ▪ Alumnos y graduados
IV	Investigación, desarrollo y creación artística	La producción de conocimientos científicos debe estar evidenciados en planes, programas, proyectos y resultados accesibles y evaluables, y deben validarse por la comunidad de pares académicos y científicos.	
V	Extensión, producción de tecnología y transferencia	Las actividades de extensión y transferencia deben ser adecuadas a las expectativas de los integrantes de la comunidad universitaria y responder a las demandas de la sociedad.	
VI	Integración e interconexión de la institución universitaria	La evaluación institucional toma como objeto de análisis a la institución universitaria en su conjunto. Es sabido que existe una tendencia en el sistema universitario a la desarticulación, donde las universidades se comportan como asociaciones de facultades. Considerar esta dimensión por separado la jerarquiza y le otorga a los evaluadores un ítem en el cual concentrarse sobre la integración e interconexión de la institución universitaria.	
VII	Bibliotecas · Centros de documentación. Publicaciones	Este ítem fue separado por el rol central que cumplen en el quehacer universitario. Para poder llevar a cabo las tareas de investigación y docencia es central tener bibliotecas completas y actualizadas, con políticas de adquisición ajustadas a las necesidades de la institución y sus miembros.	

Fuente: Elaboración propia extraída de Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU, 2016)

Con los procesos de evaluación efectuados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) en Argentina, hasta el año 2001, es que se descubría la complejidad práctica de la Gestión Universitaria, que hasta entonces se expresaba teórica. Autores como Fernández y Alonso (como se citó Cordoves-Mustelier y Fernández, 2014) exponen:

“Se reconoce un campo muy complejo para la gestión, tanto para su diagnóstico y comprensión como para su práctica. La creación de nuevas instancias y procedimientos ha producido mayor capacidad de respuesta frente a algunas demandas, pero a un costo alto en el gasto de la gestión”

Martínez (2000) entregó un informe metodológico a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) en el que se proponen seis dimensiones con sus respectivas variables, que se deben tener en cuenta para la evaluación de la gestión universitaria:

Tabla 4 Dimensiones y variables propuestas para la evaluación de la Gestión Universitaria

No.	DIMENSIONES			VARIABLES
1.	Gobierno:			Gobierno, Gobernabilidad, Toma de decisiones y Estructura
2.	Presupuesto	Y	Financiamiento:	Gestión presupuestaria y Presupuesto y financiamiento.
3.	Infraestructura	Y	Equipamiento:	Infraestructura, Equipamiento, Elementos de consumo y Distribución espacial
4.	Gestión		Organizacional:	Planeamiento, Control de gestión, Evaluación, Sistemas administrativos, Apoyo administrativo, Recursos humanos administrativo-gerenciales, Estadísticas y Difusión de la actividad institucional
5.	Aspectos	Socio-	Organizacionales:	Liderazgo, Conflictos, Clima y Cultura
6.	Historia De La	Universidad :		Génesis organizacional, Desarrollo institucional, Principales etapas en el desarrollo de la institución y Estrategias para la superación de las crisis

Fuente: Elaboración propia extraída de Martínez (2000)

La peculiaridad del informe reside en la inclusión del gobierno como dimensión, teniendo en cuenta que la autoridad y su poder son la fuerza fundamental que controla, ejecuta y defiende la interacción entre la gestión y la administración; y, el arte de gobernar de quien asume el rol, tiene alta relevancia en la gestión universitaria, debido a que, no solo enfatiza la aplicación de los cuatro pilares básicos de la administración, la diligencia y responsabilidad sobre el conjunto de actividades, sino además el juicio y la capacidad del gobernante. Bajo este criterio Martínez (2000) argumenta:

“La concepción que se adopta en este trabajo incorpora como cuestiones propias de la gestión institucional tanto el gobierno como la administración. Incluye lo referido al sentido y a la orientación del conjunto institucional. Incorpora el análisis de la formulación, la sanción y la preservación de las normas formales y de las reglas de comportamiento. Comprende los procesos de implementación de decisiones políticas y de adquisición, asignación y administración de recursos, con su consiguiente control operacional. Abarca el mantenimiento del clima y de la cultura organizacional. Incluye al conjunto de condiciones para el desempeño de las funciones básicas de la universidad, determinando la calidad de sus prestaciones y los resultados e impactos que produce. Entiende que la eficiencia administrativa debe seguir a una buena

definición de políticas institucionales, a la vez que sostiene que un buen gobierno institucional sólo se consolida en el largo plazo si se apoya en una buena gestión administrativa”

Modelos de Gestión Universitaria

La Oficina de Calidad Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería (como se citó en Cejas y Robaina, 2012), realizó un estudio para la propuesta de un nuevo modelo de Gestión Universitaria y publicó en su portal, 40 características esenciales que deben considerarse para el análisis de nuevos modelos, siendo éstos:

“Competencias, Calidad, Logística, Recursos Humano, Valores Morales, Autonomía, Liderazgo, Innovación, Integración, Motivación, Características Medio Ambientales, Estructura de gobierno, Selección, Promoción, Formación, Eficacia, Eficiencia, Factores Económicos, Competitividad, Presencia de Extensión Universitaria, Presencia de Pregrado, Presencia de Postgrado, Docencia, Investigación, Vinculación Administrativa, Diseño, Toma de Decisión, Integración de Procesos, Flujo Informativo, Manejo de Recursos, Capacitación, Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Control, Informatización, Servicios, Evaluación y Gestión por proyectos”

La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU, 1998) en su intento por romper los límites de la administración de Chiavenato y ampliar la comprensión sobre la gestión en la universidad, denota el asentamiento básico de los estudios de evaluación, que excluyen a variables e indicadores relacionadas al poder ejecutivo de la institución, indicando:

“Las metodologías de evaluación están con frecuencia construidas sobre la base de una consideración exhaustiva y circunstanciada de cada una de esas funciones básicas, con tratamiento escaso o poco sistemático de las dimensiones vinculadas al gobierno y a la gestión de la institución como unidad y totalidad. Estas metodologías, cuando incorporan la gestión institucional, lo

hacen como si ésta fuera una función más, reduciéndola a la problemática de lo administrativo y financiero. En consecuencia, la gestión institucional suele ser entendida como: a) la resultante de la agregación de las gestiones específicas de las funciones de formación, investigación, extensión, etc., o, b) aquella vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de la universidad, sean ellos materiales, financieros o humanos”

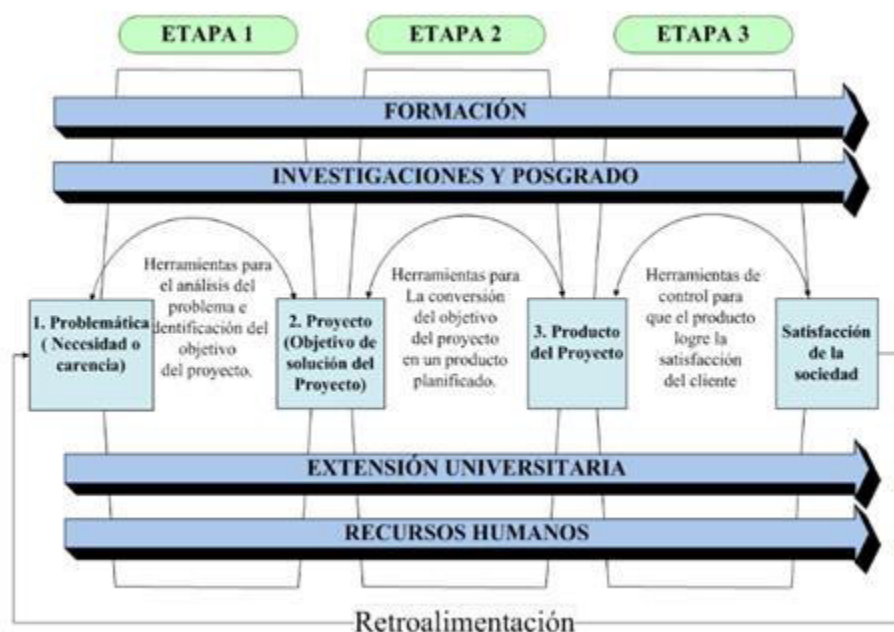
Valle (s.f.) presenta un Modelo de Gestión Universitaria basado en Indicadores por Dimensiones Relevantes, en el que fusiona la Gestión por Funciones y la educación, con la finalidad de controlar las variables que están determinadas por cada una de las actividades de la organización y verificar el grado de cumplimiento de sus parámetros y criterios:

“El modelo permite estructurar una forma de controlar la gestión universitaria a partir de las principales actividades funcionales: Finanzas, Recursos Humanos, Servicio, Márketing o Vinculación con el medio y Tecnología e infraestructura, a través de medidas de desempeño o áreas de medición vinculadas con índices de calidad de la educación (enseñanza y aprendizaje, satisfacción, actividades internas, actividades externas, ingresos y costos). Cada área de desempeño o medición está vinculada a algunas de estas actividades funcionales (que se han denominado Unidades Estratégicas Funcionales, UEF), porque los objetivos planteados para cada UEF a partir de la planificación estratégica, pueden repercutir en distintas áreas de medición”

Álvarez, Cejas, Robaina y Alonso (2013) presentaron una propuesta del modelo de Gestión Universitaria que fue aplicado en el Instituto Superior politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE) para las áreas de resultado claves (ARC), en el que combina la teoría de la Gestión por Proyectos y la Gestión por Procesos de las instituciones de educación superior:

“El modelo de Gestión Universitaria permite la planificación, ejecución y control de los procesos claves de una universidad. El modelo de gestión universitaria consta de tres etapas, las cuales son atravesadas por las ARC del ISPJAE: formación, investigación y posgrado, extensión universitaria y

recursos humanos. Ninguna de estas tres etapas puede estar ajenas a las cuatro ARC del Instituto, ni a los objetivos estratégicos de la Institución. Cada una de ellas tiene un procedimiento para ejecutarse y herramientas que facilitan el avance de las tareas. Este modelo consta con una retroalimentación”



El Modelo de Control de Gestión para Sistemas de Investigación Universitarios (MICG) presentado por Royero (como se citó en Sacasas y Cejas, 2013) diseña indicadores a partir de los procesos de las principales áreas de una organización, con la finalidad de monitorear el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, aunque es un modelo que demuestra un extenso despliegue en el Control de la Gestión, excluye procesos propios de la universidad.

“Está estructurado de acuerdo a los siguientes factores: Eficacia, Efectividad, Resultado/Relevancia, Productividad y Disponibilidad de Recursos. En esencia, el MICG es un mecanismo de medición de los intentos estratégicos por lograr con efectividad los objetivos organizacionales. Constituye la manera mediante la cual las estrategias y los recursos son dirigidos hacia los aspectos claves del éxito organizacional y hacia la satisfacción de los usuarios dentro del cumplimiento de los parámetros sociales de desarrollo, tanto en el ámbito local y regional como a escala internacional”

Gimer, Michelena y Hernández (2010) mencionan el Modelo de Mejora de la Gestión de los Procesos Universitarios del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), centro de educación superior cubano que toma en referencia las demandas de su entorno organizacional y sistema de evaluación y acreditación:

“Se propone el modelo teniendo en cuenta que a través de modelos de gestión se expresan los sistemas de gestión organizacionales que tienen como principal característica la de ser susceptible a la imitación o reproducción, se considera que un modelo de gestión es un esquema (teórico de un sistema) o marco de referencia para la administración de la organización, cuya forma de elaborarlos es mediante la creación de procedimientos, lo cual permitirá que éstos sean reproducibles fácilmente para todos aquellos que deseen aplicarlos. El carácter innovador del modelo propuesto está dado por la capacidad de integrar y complementar los requisitos del SGC de la CUJAE, basado en la ISO 9001:2008, con los patrones de calidad definidos en los Sistemas Evaluación y Acreditación cubanos. El propósito del modelo es contribuir, de manera sistemática, al mejoramiento de la gestión del proceso de posgrado, y que sus objetivos se correspondan con la finalidad de la Institución”

Guerra (2010) hace mención al modelo European Foundation Quality Management (EFQM) o Modelo de Excelencia 2000, que resulta de la integración de modelos y la formulación de estrategias que direccionen el rumbo de la educación superior:

“Tiene como enfoque central la calidad. Se basa en los principios actuales de excelencia en la gestión: liderazgo, participación de las personas, enfoque en la satisfacción de todas las partes interesadas, gestión basada en sistemas y procesos, toma de decisiones basadas en hechos y mejora continua. Este modelo tiene la característica que incluye los principios de excelencia en la gestión, los cuales permiten a las organizaciones mejorar continuamente su desempeño, pero aún carece de la interrelación entre los procesos sustantivos y la internacionalización”

La práctica de la Gestión Universitaria

Una investigación transversal realizada a instituciones universitarias sobre gobierno y gestión, pretendía cumplir con los objetivos de resaltar las prácticas de la gestión y establecer los criterios para su efecto. Presentada por Sánchez y López (2013) quienes argumentan:

“Con esta intención se fundó en 2006 el Observatorio de Buenas Prácticas en Dirección y Gestión Universitaria, creado por la Cátedra Unesco, de la Universidad Politécnica de Cataluña, para contribuir a la gestión del conocimiento en el campo de la dirección estratégica aplicada al mundo universitario. Su propuesta contempla siete elementos inspirados en el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM): estrategia; personas; alianzas y recursos; liderazgo; procesos, productos y servicios; clientes y resultados”

La investigación concluyó en que una buena práctica de gestión universitaria tendría las características que se detallan a continuación:

Tabla 5 Caracterización de la buena práctica de la Gestión Universitaria

CARACTERISTICA	DESCRIPCION
Eficiente	<p>Consigue resultados positivos y constatables</p> <p>Es transparente (da acceso a los usuarios, está abierta a su control, se somete a evaluación de manera sistemática y usa esos resultados para la mejora)</p> <p>Alineada e integrada con los objetivos de la institución, encuadrada en un plan estratégico.</p> <p>Abierta a la innovación y a su <u>auto-transformación</u>. (innovación en términos de flexibilidad, capacidad de adaptación a situaciones nuevas y capacidad para distinguir aquello que merece la pena conservar para integrarlo a nuevos usos)</p>
Visible y duradera	<p>Tiene reconocimiento público e institucional</p> <p>Tiene repercusión y relevancia (en términos de satisfacción)</p> <p>Tiene proyección social e institucional</p> <p>Tiene estabilidad (perdurar en el tiempo, afirmarse históricamente, institucionalización)</p>
Produce Desarrollo	<p>Factores individuales:</p> <p>Habilidades sociales (escucha, empatía, diálogo, cercanía, honestidad y flexibilidad) y ciertas aptitudes (apertura psicológica, equilibrio emocional, fiabilidad o coherencia, autocontrol, resistencia al estrés, iniciativa y la capacidad de emprendimiento)</p> <p>Factores organizativos/institucionales:</p> <p>(a) Capacidades (visión, misión, prestigio, conocimiento de la estructura, capacidad para delegar...)</p> <p>(b) Conductas proactivas (coherencia, responsabilidad y respeto a las normas, resolución de problemas, lealtad, compromiso, disponibilidad, honestidad...)</p> <p>(c) Características netamente organizativas (estabilidad equipos, estabilidad económica, autonomía, coordinación servicios, flexibilidad organizativa...)</p>

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Sánchez y López (2013)

La práctica de la gestión universitaria se manifiesta en el Gestor Universitario; y, el estudio hace hincapié en que los elementos propios de su personalidad y su relación con las del grupo que lidera, contribuyen a la evolución de la gestión.

El Gestor Universitario

La calidad educativa y su incesante productividad reconoce a un protagonista: el gestor universitario; y, su ejercicio frente a las actividades organizativas, se torna trascendental. Toda institución de educación superior debe contar con un gestor universitario, quien es el que alinea las funciones de la academia hacia el logro de objetivos y por ende a la evolución de la institución, en referencia Ferreira y Gomes (2014) explicaron:

“El gestor universitario es uno de los principales responsables de diseñar y alcanzar las metas y objetivos propuestos para el crecimiento positivo de la IES. Es importante que los gestores universitarios identifiquen y desarrollen un perfil de competencias gerenciales que posibiliten una gestión eficaz, garantizando así superar desafíos actuales y futuros que pueden afectar a la institución. Debido a eso, el gestor puede ser responsable del éxito o el fracaso de la IES en el que pasa a ser evaluado por los resultados presentados en su gestión”

Las autoras realizaron una investigación en la Universidade Federal de Goiás – *Campus Jataí*, utilizando un cuestionario adaptado y estructurado con preguntas abiertas y cerradas que consta de tres partes. La segunda parte identifica el perfil de las competencias gerenciales de los gestores universitarios encuestados e investiga la percepción de los mismos acerca de cuáles son las variables más importantes en cada uno de los indicadores presentados:

Tabla 6 Identificación del Perfil de Competencias Gerenciales de los gestores de Universidad Federal de Goiás-Campus Jatai

Clasificación	Conocimientos	Habilidades	Actitud
1°	Planeamiento Estratégico y Operacional	Planeamiento	Ético
2°	Administración/Finanzas	Liderazgo	Responsable
3°	Proceso de toma de decisiones	Organización	Flexible
4°	Gestión de calidad	Decisión	Comprometido
5°	Área/Sector de política, legislación, sistema, mercado)	Comunicación/Saber escuchar	Aprendiz/Educador

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Ferreira y Gomes (2014)

El currículo de un gestor universitario no se establece de manera formal y con claridad en una institución por varias razones, como el que sus actividades y responsabilidades se encuentren distribuidas en la plana docente que la conforma o el que quienes ocupan esta dignidad son personas que se iniciaron en la docencia y ostentan, por tanto, estudios distintos o nada relacionados a la gestión. Palacios (como se citó en Rodríguez, Artiles y Aguiar, 2015) en referencia expone:

“Los perfiles de los gestores universitarios son, en ocasiones, difusos y las responsabilidades muchas veces se encuentran repartidas entre funcionarios y cuerpos colegiados. Estas características, unidas a las ambiciones personales o colectivas, ofrecen un panorama donde la jerarquía y atribuciones aparecen poco definidas y ejercidas por otras personas”

Pettit y Ayers (como se citó en Rodríguez, Artiles y Aguiar, 2015) efectuaron una investigación sobre la satisfacción de 142 docentes universitarios, en temas sobre gestión y liderazgo, en el estudio destacó:

“las competencias en resolución de conflictos y el diálogo eran fundamentales en la gestión y el liderazgo. La negociación era necesaria cuando existía un conflicto y las partes pretendían resolverlo, de forma que, la solución negociada fuera satisfactoria para todas y cada una de las partes”

Además de la demandante presencia de un gestor universitario en una IES, se reconoce la importancia de la formación de gestores en dirección académica e incitan a su profesionalización por parte de los docentes que quieran contribuir a una gestión universitaria de calidad. La Organización Universitaria Interamericana (OUI 2012, como se citó en Artiles, Rodríguez y Santana, 2014) indica que:

“Ha reunido en la Conferencia de Búsqueda del Gestor Universitario Interamericano a los coordinadores de los seis centros regionales del IGLU (Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario): América Central, Brasil, Caribe, Cono Sur, México y Países Andinos así como a rectores y especialistas en gestión universitaria de trece países del continente para la definición del perfil de los líderes y gestores universitarios del futuro, llegando a la conclusión de la necesidad de formar a los gestores universitarios y de que esta formación integre excelencia académica, eficiencia y dominio de técnicas de gestión, visión de largo alcance que conjugue ámbitos locales, nacionales e internacionales, capacidad de adaptación a los cambios permanentes, amplio conocimiento de las políticas de educación superior a nivel nacional e internacional, capacidad política para aglutinar voluntades y para construir alianzas con actores sociales diversos en la búsqueda de soluciones a problemas del entorno y, por supuesto, la necesidad de formar líderes universitarios con un alto sentido de compromiso ético y social”

Otros autores como Artiles, Rodríguez y Santana (2014) se suman a la convocatoria, exponiendo:

“En la actualidad, la gestión universitaria invita a la puesta en marcha de alternativas sugerentes, siempre que dicha gestión sea ejercida por profesionales de la dirección. Así, en muchos países, la administración estatal ofrece a los docentes universitarios un servicio que les permite dedicar más tiempo al desarrollo de las tareas docentes y de investigación, aunque, para lograr este equilibrio, deberían concebir un proceso de especialización en gestión universitaria. Sin adentrarnos en el debate de la profesionalización directiva, consideramos que gran parte de la responsabilidad de la mejora de las instituciones universitarias recae en los gestores universitarios, en todos y cada uno de los niveles de gestión: directores de departamento, vicedecanos, decanos, hasta llegar a los puestos de mayor categoría como son los desempeñados por los vicerrectores o los propios rectores”

Sin embargo, es una condición crítica el hecho de que la representatividad de estos cargos directivos sea por docentes que no poseen estudios especializados para tal dignidad, con la capacidad consiente de reconocer y alimentar tan cuestionada acción, evadiendo la función y la responsabilidad del mérito. Bajo este criterio, Sánchez y López (2013) expresan:

“Las relaciones que se establecen entre los servicios de carácter técnico y los puramente académicos en nuestras universidades nos parece una cuestión digna de reflexión porque es un campo poco explorado. Hemos encontrado unanimidad tanto en las opiniones de los gestores técnicos como en las de los gestores académicos en reconocer que un problema arquetipo de la gestión en la universidad es la relación entre la gestión realizada por los académicos y la gerencial. La parte académica entiende que las dificultades surgen cuando las acciones de gestión requieren cierta agilidad para ser realizadas y la parte de gerencia no atiende con la vehemencia deseada dichas cuestiones. Por su parte, los gestores técnicos entienden que existe un exceso de cargos académicos ocupados por docentes, sin formación específica para los mismos, que permanecen poco tiempo en el cargo, y a menudo tomando decisiones cuyas consecuencias negativas no se encargan ellos de reconducir, sino que quedan en manos precisamente del personal de administración y servicios”

Rodríguez, Artiles y Aguiar (2015) presentaron una investigación aplicada a los gestores universitarios, con la finalidad de conocer sobre la existencia de programas de formación en gestores universitarios y las modalidades de acceso al cargo, para crear una red de buenas prácticas, los resultados se muestran en el siguiente resumen:

Tabla 7 Caracterización de las funciones de gestión basada en el acceso al cargo y a la formación

CARACTERÍSTICAS	Descripción
Acceso a la gestión universitaria y formación para la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso al cargo en un momento en que se daba la posibilidad de ejercer esta responsabilidad. ▪ Acceso mediante propuesta y nombramiento de gestores de mayor rango dentro del organigrama. ▪ Acceso al cargo a través de un proceso electoral. ▪ La mayor parte de los entrevistados afirma no haber contado con una formación previa para desempeñar el cargo y realizaron un proceso de aprendizaje en temas relacionados con la gestión, cuando ya se encontraban ejerciendo sus funciones. ▪ Apoyo por parte de cargos superiores, de las personas a las que habían sustituido, de los propios compañeros, del personal de administración y servicio (PAS) que forma parte de la institución universitaria o de consultorías externas
Preocupaciones y apoyos en el ejercicio del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones vinculadas al sentido de pertenencia al grupo, de importante consideración. ▪ Procedimientos a seguir no estaban muy claros. ▪ Orden jerárquico es a veces difuso. ▪ Resolución de conflictos o la toma de decisiones con malestar entre los gestores universitarios.
Impacto y dificultades institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de satisfacción fue positivo. ▪ Labor llevada a cabo absorbente, al tener que justificar situaciones ocasionadas por instancias superiores. ▪ Punto de mira de quejas era el gestor más próximo, sin responsabilidad alguna. ▪ Tiempo considerable invertido en la gestión, más horas de las que están reconocidas en la normativa legal para la dedicación a la gestión universitaria, dicha labor repercutía en el ámbito académico, de investigación y en su ámbito personal.
Aprendizajes derivados del ejercicio de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuchar a las partes implicadas. ▪ Cargo transitorio que había que afrontar, con humildad y sacando adelante el trabajo sin dejar que el cargo te absorbiera. ▪ Carga de trabajo elevada y con el error de no saber delegar. ▪ Gestión de resolución de los conflictos entre profesorado y alumnado. ▪ Trabajo en equipo y apoyo de los compañeros- el factor humano-. ▪ Saber actuar en un momento concreto, teniendo en cuenta las características del contexto y aprovechándolas para llevar a buen término los objetivos marcados. ▪ La captación de fondos fue un aspecto muy importante. ▪ Adquisición de conocimientos a nivel técnico, administrativo, de relaciones personales, mejorando habilidades interpersonales y de comunicación. ▪ Negociación y planificación precisa para la propuesta de proyectos, la resolución de conflictos o la toma de decisiones.
Necesidades de formación en gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de formación para gestores universitarios con contenidos temáticos: gestión de la investigación y de los recursos humanos, normativa y legislación, organigrama de la institución, habilidades para la resolución de conflictos, habilidades para el manejo de grupos, en resumen, una formación integral. ▪ Las habilidades pueden adquirirse, pero que las características de personalidad de cada uno, juegan un papel importante a la hora de desempeñar puestos de gestión.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Rodríguez, Artiles y Aguiar (2015)

Con los postulados de Brunner (como se citó en Rodríguez, Artiles y Aguiar, 2015) se reconoce la necesidad de normalizar y modelizar la formación en gestión para el correcto despliegue de las funciones de los directivos, comentando: “los

administradores de estas organizaciones deberían llevar a cabo procesos de especialización en gestión que les permita desarrollar su tarea en las mejores condiciones, asegurando los objetivos de la institución superior”

Si bien es cierta la demandante necesidad de la formación de gestores, es innegable la permanencia de la diferenciación entre gestor y líder, tal como concuerdan Sánchez y López (2013):

“el gestor sería aquella persona que mantiene el sistema, hace uso de sus controles formales, sostiene una visión a corto plazo y acepta el statu quo, mientras que líder designa al individuo o grupo que proporciona energía y motivación, posee una visión más estratégica y trabaja para desafiar y cambiar el statu quo”

Dejando en claro y con eco, que todo Líder puede ser Gestor, pero no todo Gestor puede ser un Líder.

Gobierno

Una definición particular sobre Gobierno la ofrece Orlandi (como se citó en Zavariz, 2010) expresando: “la idea de gobierno es una de las que posee mayor antigüedad y centralidad dentro de la historia del pensamiento político” recordando que quien posea pensamiento político, es aquel con la capacidad de vivir en sociedad, conocer sus necesidades y buscar el bien común.

Algunas webs otorgan un detalle más extendido, sobre las funciones que debe no solo cumplir, sino además garantizar el gobierno, siendo una de las conceptualizaciones más completas, ya que, la caracterización se hace desde una perspectiva vigorosa, www.concepto.de/gobierno/:

“El gobierno es la autoridad que dirige una unidad política y cuya función es la de administrar y controlar el Estado y sus instituciones, ejercer autoridad y

regular la sociedad. Un gobierno puede ser tanto nacional como regional o local de acuerdo con el tamaño del Estado que gobierna. El gobierno está por encima de toda dirección de un Estado y lo componen dirigentes del poder ejecutivo del Estado, como ser el presidente, los ministros y otros funcionarios. El gobierno debe asegurar distintas áreas de la sociedad como son la educación, la salud, la vivienda y el sustento del pueblo, el trabajo, etcétera. Todo ello partiendo del punto de que sea a largo plazo con buena calidad y libre de corrupción. Además, el gobierno recauda los impuestos de la gente que sirve para luego invertir en servicios públicos y construcción de infraestructura”

La literatura es clara cuando acentúa la correspondencia que existe entre toda noción de Gobierno y el termino poder, expandiendo su conjugación a la educación superior. Al respecto los autores Bernasconi y Clasing (2015):

“Hablar de gobierno es, desde luego, hablar de poder, es decir, de la capacidad de conseguir que otro haga lo que uno quiere. Esto incluye medios de obtener obediencia como la fuerza o la intimidación, que no son de especial interés para el estudio de la educación superior, de modo que para abordar con provecho el problema del poder en la universidad es menester acotar el concepto de poder a su forma o modalidad legítima, esto es, aquella que invoca o reclama para sí un derecho o un título para mandar y obtener obediencia como resultado. Su preocupación central, como la de la mayor parte de la literatura sobre gobierno en la educación superior, es quién controla la universidad, o quién está a cargo de ella, no el fundamento de ese poder”

Gobierno Universitario

El protagonismo del gobierno universitario está basado en la interacción que debe exteriorizar con el medio en el que se encuentra, contraria a la amplia concepción de autonomía que ha caracterizado por mucho tiempo a la universidad. Autores como Sánchez y López (2013) resaltan:

“Desde el punto de vista de las relaciones de la universidad con su entorno (dimensión externa), se evidencia la necesidad de la flexibilidad para poder reaccionar a las oportunidades que se van presentando y se reitera la importancia de la estrategia de autorregulación, orientada a autoorganizar las capacidades de las unidades descentralizadas. En la dimensión interna estos modelos ponen de manifiesto la necesidad de crear una cultura emprendedora integrada, en la que los cambios e innovaciones sean aceptados por todos los miembros de la comunidad universitaria”

Con connotaciones traídas desde la dirección estratégica, se desarrolló una teoría sobre los Stakeholders, conceptualizándolos y exteriorizando la importancia de aplicar, reconocer e involucrarlos al gobierno universitario. Gaete (2012) declara:

“Cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro del propósito de la organización. Se proponen tres criterios que una persona, grupo o institución deben poseer para que puedan reconocerse como stakeholders de una organización: 1. Poder: capacidad para conseguir los resultados que desean de manera coactiva, mediante la utilización de la fuerza física, el dinero o las normas. 2. Legitimidad: opinión generalizada de la ciudadanía de que las acciones de personas u organizaciones son deseables y apropiadas, de acuerdo con las normas, valores, creencias y definiciones propias de dicho sistema social. 3. Urgencia: grado en el que las demandas de las partes interesadas reclaman atención inmediata”

Adicional, el autor explica las razones por las cuales, se deben establecer estructuras universitarias con integración principal de los stakeholders:

“Parece lógico y coherente que las universidades desarrollen estructuras de gobierno de carácter participativo, en las que los stakeholders puedan integrarse activamente tanto en los procesos de toma de decisiones como en la fiscalización de las actividades universitarias, especialmente de los resultados obtenidos por estas instituciones de educación superior. El gobierno universitario pluralista no debe asociarse con una práctica específica o aislada; por el contrario, la apertura de espacios de participación en los procesos de toma de decisiones universitarias

debe vincularse con su responsabilidad social, frente a las demandas y necesidades que la sociedad plantea actualmente a las universidades”

Otros autores resaltan la cualidad de apalancamiento que poseen los stakeholders dentro de la relación entre la universidad y el medio, como Pérez y Peiró (como se citó en Gaete, 2012):

“La incorporación de los stakeholders al gobierno corporativo no puede ser ajeno a la realidad de la universidad del siglo xxi, por lo que la presencia de representantes de la sociedad en el gobierno de la universidad potenciará la interdependencia e interactividad entre la universidad y la sociedad”

Modelos de Gobierno Universitario

De acuerdo con Bernasconi y Clasing (2015), conocer el tipo de gobierno que se posesiona en la universidad, es sustancial porque alimenta el perfil de los cargos y caracteriza sus relaciones.

En la siguiente matriz, se hace mención a varios tipos de gobierno universitario, a criterio de autores:

Tabla 8 Tipos de Gobierno Universitario desde la perspectiva de varios autores

AUTOR	MODELO DE GOBIERNO UNIVERSITARIO	DESCRIPCION
Birnbaum (1988)	Colegiado, Burocrático, Político Anárquico	Basado en la Organización interna, sus patrones de interacción y su tipo de liderazgo efectivo
Brunner (2011)	Burocrático,	Fuerte presencia del Estado en la administración, "como principal externo en sus dispositivos de comando, coordinación y control por una gestión delegada en unos agentes que profesan lealtad.
	Colegial,	Combina un alto nivel de autonomía profesional de los académicos y una alta participación en el gobierno universitario. Privilegia las formas participativas y democráticas en la conformación de la gobernanza, por cuanto "el estudio requiere autonomía y esa autonomía principalmente académica solo puede alcanzarse en una institución autónoma y democrática, con capacidad deliberativa y de autodeterminación.
	De partes interesadas	Busca combinar el régimen de gestión emprendedora con el modelo colegiado. Que el gobierno universitario sea integrado tanto por agentes internos a la Universidad, como externos a ella, de manera de poder conjugar los intereses propios de la institución con otros intereses relevantes.
	Emprendedor	Un directorio empresarial toma las decisiones más importantes sobre el rumbo de los planteles, con una escasa o nula participación de los académicos, estudiantes y funcionarios, en los órganos de representación al interior de dichas instituciones.
Bess y Dee (2008)	Racional/burocrática Política	Basada en la estructura de toma de decisiones
Acosta Silva (2009)	Rol político, Rol burocrático, Rol gerencial	
Bernasconi, A. y Clasing, P. (2015)	Colegiado Académico	o Universidad gobernada por el staff académico, comparten valores, autónomos, libres de interferencias exteriores y se preocupan del bien público. Se ocupa de las actividades de enseñanza aprendizaje y de investigación.
	Corporativo	Gobierno compartido, la toma de decisiones se divide entre distintos líderes: la junta directiva toma las grandes decisiones, la administración sigue los lineamientos de la junta y toma las decisiones del día a día, y los asuntos académicos permanecen dentro del ámbito de decisión de los académicos como en el sistema colegiado. Enfatiza las estrategias, la creación de valor, y la utilización de los recursos.
	Administrativa, Racional/Burocrática o de Negocios	Sistema jerárquico de roles y de líneas de mando definidas. Funciones codificadas en reglas y regulaciones; los funcionarios responden de acuerdo a sus roles; el trabajo se coordina a través de directivos y superiores, se necesita entrenamiento para el cargo y hay especialización de funciones. Autoridad administrativa superior a la académica y su poder se legitima en reglas y entendimientos previos de como líder, cómo debe comportarse y por su experticia en el análisis racional de los medios más eficientes para alcanzar las metas.
	Político	Distintos grupos de interés con distinto grados de influencia, compiten y negocian en la toma de decisiones, por lo que siempre hay un conflicto inherente entre los grupos. La política es parte del proceso de resolución de conflictos. El líder debe ser persuasivo y diplomático, ayudar a la comunidad a manejar sus asuntos, asistir al proceso por el cual se toman las decisiones y tomar las acciones necesarias para implementar las decisiones. Se legitima por su capacidad de encontrar puntos en común entre los distintos grupos de interés y su capacidad para diseñar programas plausibles que resalten y clarifiquen los valores institucionales.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Bernasconi y Clasing (2015) y Observatorio Legislativo de las Reformas en Educación Superior (2017): "Autonomía Universitaria. Cap. II: Gobierno Universitario" <http://reformauniversitaria.cl>, Facultad de Derecho, Chile.

Gobernanza

La Gobernanza habla de la forma en la que interactúan los gobernantes y sus gobernados, cuyas decisiones buscan acomodarlos a la dinámica del medio en el que se encuentran. Se podría deducir que Gobernanza es la suma del Gobierno y su Gestión, sobre la organización. Brunner (2011) manifiesta:

“Gobernanza es la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente –desde el punto de vista de su gobierno y gestión– y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior. Las organizaciones universitarias exitosas son aquellas que logran modificar su gobernanza –esto es, el funcionamiento de su gobierno y sus formas de gestión– para adaptarla a las cambiantes demandas del entorno en que se desenvuelven y a las transformaciones estructurales de aquel”

Toma relevancia traer a colación la gobernanza de autores como Virgili, Ganga y Figueroa (2015), quienes ponen en claro su conceptualización real, haciendo su distinción desde la figura del manejo de recursos para la toma de decisiones, y no referida a la forma en que el gobierno ejerce su autoridad en los procesos decisorios.

“Gobernanza es un concepto multívoco, esencialmente se ha entendido como la forma en que se ejerce el poder de gobierno que determina a su vez, la toma de decisiones. Podría deducirse que la gobernanza universitaria está presente -tácita o explícitamente- desde los orígenes de la universidad, si se considera este concepto como la disciplina encargada de analizar y de estudiar los diversos procedimientos, estructuras, procesos, políticas y normativas por medio de los cuales se toman decisiones y se ejercita la autoridad”

Por otro lado, Brower (2016) pone como preámbulo la problemática que acarrea la definición y aplicación del sistema de gobernanza universitaria de índole europeo a los escenarios latinoamericanos:

“En síntesis, podemos señalar que el concepto de gobernanza y el campo semántico descrito y vinculado a este concepto, instalado en América Latina, no se ha traducido en una gestión orientada a más y mejor desarrollo de los pueblos latinoamericanos. El traspaso acrítico de un formato de gobernanza, concebido en Europa y Estados Unidos, a la realidad latinoamericana, constituye una debilidad fundamental”

La Gobernanza de Kehm (2011), se destaca la participación de los stakeholders, como agente de cambio del gobierno tradicional al gobierno pluralista y democrático.

“La mayor participación de los stakeholders en la toma de decisiones de la universidad plantea una evolución desde el concepto de gobierno al de gobernanza, que refleja el debilitamiento de los modelos de coordinación liderados por el Estado y los académicos, con lo que se fortalece el modelo impulsado desde las necesidades de los stakeholders. Además, señala que el concepto de gobernanza implica la participación de los agentes sociales en la toma de decisiones, su inclusión en las estructuras decisionales y una mayor coordinación en los procedimientos del mismo tipo, por lo que es necesario determinar el grado de legitimidad que cada stakeholders posee para participar en alguno de los procesos de toma de decisiones universitarias”

Gobernabilidad

La democracia no debe limitarse al proceso electoral ni a la práctica del poder, sino a la participación con mayor extensión, diversidad, responsabilidad y generosidad, como argumentan los autores Virgili, Ganga, y Figueroa (2015):

“La gobernabilidad democrática, tiene como pilar fundamental la participación, sin participación no existe democracia, por ello, ha tomado un papel determinante en todos los ámbitos de la sociedad, incluyendo el universitario, como instancia de formación y aprendizaje, pues parece existir consenso entre los académicos y agentes formuladores de políticas públicas educativas,

respecto de la necesidad de desarrollar las capacidades y pensamiento crítico de los estudiantes, enfoque que permitirá la formación de una cultura cívica democrática, con ciudadanos activos y conscientes, conocedores de sus derechos, deberes y libertades en la sociedad. La gobernabilidad, por tanto, no se limita meramente al ejercicio del poder de gobierno, sino más bien se hace extensiva a la capacidad de los gobiernos para crear las condiciones necesarias que permitan sustentar la existencia misma del gobierno, desde el punto de vista de su legitimidad, asegurando la efectividad y estabilidad de su quehacer”

Sin embargo, la problemática tiene su origen en la concepción de las relaciones entre los miembros universitarios, lo que es ampliamente reconocido por autores como Ganga, Quiroz y Fossatti (2017) quienes argumentan:

“Se comenzará por reconocer que en las múltiples relaciones que se dan en las organizaciones universitarias, es normal y habitual que con el transcurso del tiempo, emerja una separación entre las autoridades y los académicos, especialmente cuando los máximos directivos tienden a mantenerse por más tiempo de lo razonable en sus respectivos cargos (el principio de la alternancia en el poder, en muchos casos pasa a segundo plano, dado que los máximos directivos se autoconvencen o son persuadidos por sus entornos inmediatos, de que ellos son los únicos en la organización, que están habilitados, capacitados o llamados a liderarla, fenómeno muy similar a lo que ocurre con regímenes políticos totalitarios), provocando conflictos en la respectiva gobernabilidad”

Yoder (como se citó en Ganga, Quiroz y Fossatti, 2017) es más específico, al mencionar los aspectos que pueden contribuir a minimizar los inconvenientes relacionados a la ingobernabilidad:

“Estimó conveniente que para solucionar las situaciones de ingobernabilidad era necesario generar espacios de gestión participativa destinados a centrar sus esfuerzos en construir y consolidar cuatro elementos principales: Implicación de las personas, Comunicación, Administración escolar (estudiantil) y, Misiones de las facultades”

Gobernanza vs. Gobernabilidad

Gobernanza es un término muy relacionado y fácilmente confundible con Gobernabilidad, aunque son similares, no son sinónimos. Para la presente investigación, es de suma importancia que estos términos se expliquen de forma paralela, debido a que no son mutuamente excluyentes, es decir, no se puede explicar uno sin intentar explicar el otro.

Los autores Meléndez, Solís y Gómez (2010) explican con detalle la distinción entre Gobernanza y Gobernabilidad, usando como base la definición de institución:

“Si entendemos por gobernanza la interacción entre actores estratégicos causada por la arquitectura institucional, entonces la gobernabilidad debe entenderse como la capacidad que dicha interacción proporciona al sistema sociopolítico para reforzarse a sí mismo; es decir, de transformar sus necesidades o preferencias en políticas efectivas. En este sentido, la gobernanza se ha visto como la solución para administrar políticas y proyectos donde los recursos son escasos, los problemas son complejos, hay muchos actores interesados, existe interacción de actores públicos, privados, centrales y locales, y se observa una creciente demanda de beneficios y de participación. Un sistema social es gobernable, cuando está estructurado socio-políticamente, de modo tal, que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas, y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y de procedimientos formales o informales -que pueden registrar diversos niveles de institucionalización- dentro del cual, formulan sus expectativas y estrategias”

Democracia.

Revisando la etimología, democracia significa gobierno “del pueblo” o “popular”, sin embargo, Espinoza (2017) ofrece un entendimiento más cercano e íntegro de lo que es democracia, refiriendo:

“La democracia se caracteriza por un gobierno mediante la discusión, en el que los ciudadanos controlan a los gobernantes y estos últimos tienen que ser

responsables ante aquellos. Se trata del conjunto de aquellas decisiones políticas colectivizadas que buscan el bienestar, definidas por medio del método de formación del órgano decisorio y por las normas que rigen la toma de decisiones, comprendidos sus costes y riesgos. Y un gobierno democrático debe poder gobernar, lo que es resultado de la combinación adecuada de representatividad y eficacia”

Es indispensable para su conceptualización, el significado real de sus términos, debido a su función garantizadora para con el pueblo e ítem indicador del estado de una gobernabilidad, de ahí la íntima conexión entre ambas. Brower (2016) explica:

“La democracia debe asegurar los estándares de participación real, igualdad de voto, entendimiento informado, control final sobre la agenda e inclusión de los adultos. Estos elementos, fundamentales para la articulación de un concepto empírico de democracia, resultan ser el campo semántico-ideológico de base para que la gobernabilidad pueda funcionar y ser validada al interior de una sociedad. Esta vinculación entre gobernabilidad y democracia, en definitiva, entre dos campos semánticos diferentes que aparecen como complementarios, es muy significativa en la reflexión y producción teórica sobre estos conceptos al aparecer ligados de manera casi natural. Los procedimientos que dan cuenta de una poliarquía (como apuntábamos con Dahl) se presentan como condición fundamental para la existencia de una gobernabilidad democrática. Dicho estado político de base permitiría que todos los actores estratégicos participen en la toma de decisiones y por otro lado exigiría a quienes ostentan poderes institucionalizados (económicos, políticos, religiosos, etc.), que acaten las resoluciones emanadas de los aparatos legislativos y ejecutivos dentro de un escenario que resguarde las libertades políticas y los derechos fundamentales de las personas”

Sin embargo, Puerta (2016) trae a relucir el “agotamiento de la democracia” y hace una aclaración, argumentando que:

“Debe verse desde la perspectiva de un debilitamiento de su ejercicio, mas no del sistema propiamente. La sociedad naturalmente toma distancia cuando la institucionalidad democrática hace a un lado sus intereses primarios para favorecer los de quienes detentan el poder. En un ambiente de desconfianza o de desmotivación, la clase política hace uso de todos los mecanismos posibles para lograr la participación cívica, que, vista desde la perspectiva de la post-democracia, se puede expresar en la manipulación más mediática. Eso configura un escenario donde la democracia está provista de condicionantes diferentes de las que le había proporcionado la modernidad”

El llamado agotamiento de la democracia quizá se deba a lo manifestado en la “crisis de representación” denominado por Eberhardt (2014) quien expone:

“Es un concepto controvertido que caracteriza a una situación de extendida y profunda desconfianza y apatía de los ciudadanos respecto de sus gobernantes y del funcionamiento de las instituciones básicas de las democracias contemporáneas (partidos políticos, elecciones y poderes de gobierno), vigente desde los últimos 30 años. En tal sentido las organizaciones más fuertes resultaban ser las menos democráticas. Un empleado o mandatario se convertía en líder, con una autonomía y libertad de acción que no debía tener, y se acostumbraba a resolver por sí solo cuestiones importantes. En esa concentración de poder en las organizaciones partidarias y en sus líderes, en ese distanciamiento del representante respecto de sus representados, en esa concentración y manejo discrecional de los recursos de poder por las elites políticas, terminaría forjándose la crisis representativa”

Patteman (como se citó en Pérez, 2012) evoca a una teoría más participativa que está concebida:

“bajo la afirmación central de que los individuos y sus instituciones no pueden ser considerados de forma aislada uno de otro. La existencia de instituciones representativas al nivel nacional no es suficiente para la democracia; para la máxima participación por todas las personas en el nivel de la socialización, o entrenamiento social, para la democracia debe tener lugar en otras esferas en

orden de que las necesarias cualidades psicológicas y actitudes individuales puedan ser desarrolladas. Este desarrollo tiene lugar en el proceso de participación en sí mismo. La mayor función de la participación en la teoría de la democracia participativa es por tanto educativa, educativa en el más amplio sentido, incluyendo los aspectos psicológicos y la ganancia de práctica en habilidades y procedimientos democráticos”

Con ello se descubre a una democracia universitaria demandante de verdaderos líderes, como lo indican los autores Ganga, Quiroz y Fossatti (2017):

“Ya se sostenía en estos años la necesidad de contar con liderazgos vigorosos y reconocidos entre la comunidad universitaria; es decir, personas con talentos especiales y capacidad genuina y comprobada, para poder actuar como guías hacia el logro de objetivos previamente determinados; planteándose como escenario factible para la respectiva operacionalización, la democracia universitaria, considerada como necesaria y primordial para el logro del progreso de lo universitario”

La democracia de la sociedad nace de aquella que se ejerce en el sistema universitario, autores como Ganga y Maluk (2017) lo reconocen mencionando que: “El Plan Nacional del Buen Vivir, planteado por el gobierno ecuatoriano, establece la necesidad de transformar la universidad para cambiar la sociedad”

Organización.

Las estructuras que tienen un orden sistemático, conformado estratégicamente por personas que buscan el logro de objetivos con la más alta eficiencia y eficacia y mediante la ejecución de un conjunto de actividades asignadas, se denominan Organización. Las definiciones adyacentes que contribuyen a un mejor entendimiento de su conceptualización y proceso, han sido ampliamente discutidas. Grisales y Monroy (2011) señalan:

“Se conoce una organización como una estructura en la cual existe un enlace entre dos o más personas las cuales tienen como objetivo un fin común además de tener rangos de autoridad y una división de las tareas asignadas a cada persona según sea su nivel de educación o capacidades”

Daft (como se citó en Cortes, 2009) define a las organizaciones desde una perspectiva social, estableciendo la importancia de las relaciones interpersonales y la diversidad de su naturaleza:

“Como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente. Una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas. Existe una gran diversidad de organizaciones, dependiendo del tamaño, del giro o la industria a la que pertenezcan; sin embargo, es importante en el marco de esta investigación señalar la diferencia entre aquellas organizaciones que buscan una retribución económica y las que dirigen sus esfuerzos para la generación de un impacto social”

Estructura de una Organización

Se entiende por estructura de una organización como la relación entre las partes que la constituyen, con actuaciones establecidas en el marco de determinados objetivos, tal como declara Barone (2009):

“Entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado. Toda institución consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus objetivos y necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden

ordenar las actividades, los procesos y en general todo el funcionamiento de la misma”

Sin embargo, para Segredo (2011) la estructura organizacional no solo es el extensamente conocido y usado organigrama, sino más bien, el ejercicio y la extensión de las palabras ordenamiento, dinámica e interacción por parte de sus conformantes. En sus escritos argumenta:

“El conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización para asegurarse que esta logre sus propósitos sociales. En la organización, la estructura y el funcionamiento son aspectos estrechamente interrelacionados. Visto la estructura como el elemento que responde a una definición intencional de responsabilidades o el papel que cada persona asume para cumplir con el mayor rendimiento posible y el funcionamiento como las funciones establecidas y los objetivos a alcanzar. Esta interrelación hace que cada día cobre mayor importancia para la dirección el análisis del clima organizacional, ya que es el elemento que media entre la estructura, los procesos, las funciones y los objetivos, por un lado y las personas encargadas de cumplir con las tareas, por otro; estas personas con sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo”

Se muestra a continuación, una matriz que contiene el análisis estructural de la organización planteada por autores varios como producto de sus investigaciones, las proposiciones muestran una perspectiva desde la diversidad y la dependencia hacia el contexto:

Tabla 9 Análisis de la estructura de las organizaciones desde la perspectiva de varios autores

AUTOR	ESTRUCTURA PLANTEADA	DESCRIPCION
Marín, (2012)	Coordinación:	Las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido.
	Especialización:	Expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea, en la idea del mecanicismo taylorista. Estandarización del trabajo

Robbins y Judge (2013)	Formalización:	Grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos.
	Agrupación de unidades: O departamentalización	Selección de las bases, a partir de las cuales, los cargos serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior.
	Tamaño:	Cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado. La definición de la amplitud del control o la autoridad, estará determinada por factores como la naturaleza del trabajo a realizar y su distribución espacial, y las habilidades y destrezas de directivos y empleados.
	Toma de decisiones:	Elecciones que se toman en razón con la centralización o descentralización de la asignación de derechos de decisión en la empresa y expresa una idea del nivel de delegación para favorecer la participación.
	Especialización:	Grado en que las tareas de una organización se subdividen en puestos separados.
	Departamentalización:	Base según la cual se agrupan los puestos de trabajo en una organización
Proulx, (2014)	Cadena de mando:	Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores, y aclara quién debe reportar a quién.
	Extensión del control:	Número de subalternos que puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia.
	Centralización:	Nivel en que la toma de decisiones se aglutina en un solo punto de la organización.
	Formalización:	Nivel de estandarización de los puestos de trabajo dentro de una organización.
	La cima estratégica	Orientación de la organización, misión y coordinación del conjunto de manera general. Por ejemplo: el consejo de administración, la dirección general o el consejo de dirección.
	La línea jerárquica	Aplicación de las políticas de la cima estratégica y "correa de transmisión" entre la cima estratégica y la base operacional. Su importancia crece con el tamaño de la organización.
	El centro operacional	Producción de bienes o servicios, base productiva de la organización. Por ejemplo: obreros y vendedores, médicos o enfermeras; profesores, docentes o investigadores.
	La tecnoestructura	Actividades de control y normalización del trabajo. Inducción a valorar la estandarización del trabajo, porque el trabajo estandarizado es más fácil de controlar. Por ejemplo: especialistas en planificación, los controladores, los contadores, la gente de finanzas etc.
	El apoyo logístico	Servicios independientes de los medios de producción, que no tienen influencia directa sobre la manera de trabajar de los otros. Por ejemplo: juristas de la empresa, gente de comunicación, servicios generales como la cafetería o limpieza.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Marín (2012), Robbins y Judge (2013) y Proulx (2014)

Cambio Organizacional

Se reconoce la necesidad de transición de los estados de una organización, incluidas aquellas del contexto educativo, para enfrentarla a la dinámica de los

entornos de forma armoniosa. Con esta figura, Escudero, Delfín y Arano (2014) otorgan una definición básica al Cambio Organizacional “Es un evento donde se abandonan determinadas estructuras, prácticas y comportamientos para adoptar otras que coadyuven con la adaptación a las necesidades que exige el actual contexto en el cual se encuentra inmersa la organización”

Existen factores que inducen a dicha mutación, como resultado de nuevas integraciones ya sea por representaciones, equipamiento o redireccionamiento de la misma, Robbins y Coulter (2010) ejemplifican:

“Cualquier modificación de personal, estructura o tecnología, en el que suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio el cual podría ser un gerente dentro de la organización o algún otro empleado; por ejemplo, un especialista en cambios perteneciente al departamento de RH o incluso un consultor externo”

Para dicho cambio organizacional, García (2010) recomienda que se efectúe un diagnóstico organizacional con orden en cuatro pasos básicos:

“1. Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio. 2. Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio. 3. Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio. 4. Determinar una estrategia de cambio utilizar y las metas a alcanzar”

Con congruencia, Segredo (2011) expone el protagonismo que toma el análisis de los entornos organizacionales, mediante el estudio de su clima, como factor determinante del cambio organizacional:

“El clima organizacional constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez

más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo”

Tipos de Cambio Organizacional

Se muestra un resumen sobre el enfoque que han otorgado varios autores, referente a los tipos de Cambio Organizacional. En la matriz, resalta una perspectiva común, y es la que refiere a las áreas del recurso humano:

Tabla 10 Diversos enfoques sobre los tipos de Cambio Organizacional

AUTOR	TIPO	ENFOQUE	CONCEPTUALIZACIÓN	TÉCNICA DE CAMBIO
Robbins y Coulter (2010)	En la Estructura	Cambio de condiciones o estrategias	Modificación de uno o más de los componentes estructurales.	Departamentalización, Cadena de mando, Tramo de control, Centralización y descentralización, Formalización, Estructura funcional, Estructura de producto, Diseño de estructura de proyecto.
	En la Tecnología	Cambio de insumos en productos.	Introducción de nuevos equipos, herramientas o métodos de operación.	Nuevo equipo, material o herramienta. Métodos de operación. Automatización. Computarización
	En el Personal	Cambio de percepciones y comportamientos.	Centrado en la gente, la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales.	Capacitación sobre sensibilidad. Formación de equipos. Desarrollo intergrupar. Consulta de procesos. Retroalimentación por encuestas
García (2010)	Cambios tecnológicos:	Modificaciones en el proceso	Uso de tecnología moderna o de punta para hacer más eficiente la operación en general.	Tecnología de manufactura y servicios; métodos, equipos y flujo de trabajo
	Cambios en productos y servicios:	Adaptaciones a los productos ya existentes o líneas de productos	Incremento de la participación en el mercado o desarrollo de otros mercados, clientes o consumidores que permiten moverse a nichos de mercados más rentables.	
	Cambios de estrategia, estructura y sistemas:	Modificaciones al sector administrativo de la organización	Supervisión y la administración de la misma.	Administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y sistemas de información y control.
	Cambios en la gente y la cultura:	Alteraciones en valores, actitudes, habilidades y comportamientos	Las organizaciones deberían ser proactivas, más que reactivas ante las necesidades de cambio	Comunicación y habilidades de liderazgo de la administración, habilidades de solución de problemas, cultura de trabajo.
Wick y Quinn (como se citó)	Cambio episódico:	Acciones intencionales y algunos eventos internos.	Infrecuentes y discontinuos. Responde a cambios ambientales externos.	Tecnología. Cambio de las personas clave.

en García, Arias y Gómez, 2013)	Cambio continuo:	Pequeños y continuos ajustes.	Creados simultáneamente a través de unidades específicas de la organización, que pueden acumularse y generar así un cambio sustancial. Cambios son impulsados desde adentro.
---	---------------------	-------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins y Coulter (2010), García (2010) y García (2013)

Existe coincidencia en que el factor humano es determinante en el cambio organizacional, inclusive como principio de cada uno de los enfoques adicionales ofrecidos, ya que, si se toma en cuenta las modificaciones efectuadas a los procesos, a la tecnología, las estructuras y/o actividades, cada una partiría del accionar humano.

Resistencia al cambio

El análisis del cambio organizacional demanda el estudio de las conceptualizaciones encontradas sobre la resistencia al mismo. Usando las ciencias físicas, Escudero, Delfín y Arano (2014) recuerdan el análisis de sistemas que salen de su estado de equilibrio forzado por un agente arquetipo, cuya presencia a su vez es necesaria, para que dicho cambio se produzca y sea paralela a la evolución del entorno:

“Una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente”

Sin embargo, existen factores organizacionales internos que responderán con fuerza opuesta y total espontaneidad al cambio, sin importar si dichos cambios favorecen a la organización; y, de acuerdo con lo planteado por García (2010) el elemento humano sería quien actuaría como víctima y verdugo:

“No importa que tan benéficas sean percibidas las acciones de cambio organizacional, siempre existirá una tendencia natural a resistirse a ellas, tanto en lo individual, como en lo organizacional. Muchas veces esta resistencia es desconcertante por la gran cantidad de formas que puede adoptar, por mencionar sólo algunas, se puede manifestar en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje, otras formas encubiertas pueden ser: demoras y ausentismo, solicitudes de traslados o cambios de departamentos, renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas, etc. Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar”

En el siguiente cuadro, se presentan las fuentes más resaltantes de la resistencia al cambio organizacional mencionadas por autores varios:

Tabla 11 Fuentes de resistencia al Cambio Organizacional

AUTOR	FUENTES	CONCEPTUALIZACIÓN	EJEMPLOS
Robbins y Judge (2013)	Individuales	Residen en características humanas tales como la percepción, la personalidad y las necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> Personas con necesidad de seguridad. Cambios en las tareas o en las rutinas de trabajo que originan temores económicos. Miedo a lo desconocido. Procesamiento selectivo de información de quienes escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que los desafía.
	Organizacionales	Residen en la conformación estructural de las propias compañías.	<ul style="list-style-type: none"> Inercia estructural: Cuando la organización se enfrenta al cambio, su inercia estructural actúa como contrapeso para restablecer la estabilidad. Enfoque del cambio limitado: Es imposible modificar uno de los subsistemas interdependientes de una organización sin alterar los demás. Inercia de grupo: Las normas grupales podrían actuar como una limitación. Amenaza a la pericia por los cambios en los patrones organizacionales.

- Amenaza a las relaciones de poder establecidas por cualquier redistribución de autoridad.

Hellriegel et al., (como se citó en García J. 2010)	Individuales		Percepciones, personalidad, hábitos de trabajo, amenazas a los cotos de poder e influencia, temor a lo desconocido o por razones económicas
	Organizacionales		Originado desde el mismo diseño de funciones y la estructura misma, la cultura de la organización, las limitaciones de recursos, acuerdos o convenios inter organizacionales.
Davis y Newstrom (como se citó en García J. 2010)	Lógicas racionales	o	Como el tiempo requerido para el ajuste, un esfuerzo extra de reaprendizaje, posibilidad de condiciones menos favorables o un degradamiento de habilidades por requerirse nuevas, etc.;
	Psicológicas emocionales.	o	Como el temor a lo desconocido, escasa tolerancia a la incertidumbre, falta de confianza en los demás y necesidad de seguridad y estabilidad personal
	Sociológicas o de intereses grupales.		Tales como coaliciones políticas, oposición a valores grupales, visión estrecha localista, intereses establecidos o deseo de mantener su círculo de contactos y amistades.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins y Judge (2013) y García (2010)

Basado en los cinco agrupamientos de Mintzberg, Proulx (2014) explica las adversidades encontradas en la resistencia al cambio, en que cada área defiende su punto de vista al considerarla más relevante que las demás:

“1. A la tecnoestructura le gustaría dirigir todo, y logra hacerlo en el caso de la producción estandarizada, cuando el proceso es manejado por ellos. Sin embargo, cuando la base operacional es muy especializada, no se puede decirles cómo actuar. Es lo que se observa en las universidades, donde la dirección no puede decir a un profesor cómo enseñar ni que enseñar precisamente, donde en muchos casos, esta misma dirección debe consultar a la comunidad universitaria antes de tomar muchas decisiones. 2. El centro operacional utiliza, cuando puede, su competencia superior para tener un poder real, pero padece las reglas administrativas. 3. La tecnoestructura utiliza al revés la necesidad de controlar, pero sufre las tareas imposibles de estandarizar, en las que las reglas administrativas no pueden ser precisas. 4. El apoyo logístico muy raramente tiene poder para influir sobre los otros. Es la naturaleza de su tarea, pero puede tener más poder en los casos donde aparece una situación imprevista, una crisis, cuando puede ser parte del grupo que trabajará sobre el problema”

Sin embargo, con los comentarios de García (2010) alegando:

“no obstante que haya cualquier nivel de oposición o resistencia al cambio, siempre habrá alguna manera de contrarrestar sus efectos, o cuando menos minimizarlos, y una de las formas de lograrlo es mediante una planeación adecuada y con las acciones correctas que prevengan las situaciones o condiciones que la provocan u originan”, se muestran las tácticas que varios autores sugieren, para manejar la resistencia al cambio organizacional:

Tabla 12 Tácticas sugeridas por autores varios, para manejar la resistencia al Cambio Organizacional

AUTOR	TÁCTICA	CONCEPTUALIZACIÓN	A CONSIDERAR
Escudero, Delfin y Arano, (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía. ▪ Generar información de hecho necesidades, objetivos y efectos del cambio. ▪ Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio. ▪ Reducir la incertidumbre y la inseguridad. ▪ Buscar apoyos que aumenten la credibilidad. ▪ Buscar la raíz de la resistencia. ▪ No imponer el cambio. ▪ Desarrollar un cambio participativo. ▪ Confrontar percepciones y opiniones. ▪ No plantar soluciones unilaterales. ▪ Realizar cambios continuamente. ▪ Establecer compromiso común. ▪ Plantear el costo-beneficio del cambio. 		Se hace necesario hacer un análisis situacional y de las fuerzas que lo restringen (al cambio)
Robbins y Coulter, (2010) y Robbins y Judge, (2013)	Educación y Comunicación	Comunicar la lógica de un cambio ayuda a reducir la resistencia de los empleados en dos niveles. 1. combate los efectos de la mala información y de una comunicación deficiente 2. la comunicación ayuda a “vender” la necesidad de un cambio.	Aclarar malos entendidos Comunicar de forma adecuada.
	Participación	La participación reduce la resistencia, logra un compromiso y aumenta la calidad de la decisión de cambiar.	Tiene potencial para una solución deficiente y un gran consumo de tiempo.
	Apoyo y Compromiso	Entusiasmar a los empleados y hacer énfasis en su compromiso general con la compañía ayudarán a que se comprometan emocionalmente con el cambio.	Brindar asesoramiento o terapia a los empleados, capacitación para nuevas habilidades, o permisos cortos con goce de sueldo para ausentarse para evitar aferrarse a la situación actual.
	Desarrollo de relaciones positivas	Facilitar el desarrollo de relaciones positivas, incluso entre los individuos a quienes no suelen gustarles los cambios.	Guarda dependencia con la capacidad de los gerentes.

Implementar los cambios con justicia	Asegurarse de que este se realice de forma justa para que los empleados comprendan la razón del cambio y perciban justicia y consistencia en su implementación.	La justicia procedimental es importante cuando los empleados perciben que un resultado es negativo.
Manipulación y cooptación	La manipulación oculta los intentos de ejercer influencia como el distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, retener información y crear falsos rumores para que los individuos acepten un cambio. La cooptación combina la manipulación y la participación; busca "comprar" a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave, no para tomar una mejor decisión sino para obtener su respaldo.	Resultarán contraproducentes si los individuos se dan cuenta de que están siendo engañados o utilizados.
Seleccionar personas que acepten el cambio	La estabilidad para aceptar y adaptarse fácilmente al cambio se relaciona con la personalidad.	Algunas personas están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestos a correr riesgos y tienen un comportamiento flexible.
Coerción	Referida a la aplicación de amenazas o de la fuerza directa sobre las personas que se resisten.	Puede ser ilegal. Incluso la coerción legal puede percibirse como intimidación.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Escudero, Delfín y Arano (2014), Robbins y Coulter (2010) y Robbins y Judge (2013)

Enfoques para el Cambio Organizacional

Diversos autores mencionan sus particulares enfoques para implementar el cambio organizacional, resumidos en la siguiente matriz:

Tabla 13 Enfoques y acciones para el Cambio Organizacional

AUTOR	ENFOQUE	FASES	ACCIONES
Proulx, (2014)	Tres etapas de implementación del cambio de Lewin Kurt	Des cristalización	Preparación para el cambio, cuando los individuos discuten, se dan cuenta de que las cosas no son como antes, de que hay que reaccionar.
		Movimiento	El cambio propiamente tal y su implementación, lo que se propone como solución. Exige modificar la realidad, implica investigación, tener los mecanismos para lograrlo.
		Recristalización	Actualización y de integración al cambio. Se asegura la permanencia del cambio, su éxito a largo plazo.
	Modelo Jerárquico	Tradición y Poder	El peso de la dirección y de los gerentes de varios niveles logra imponer el cambio de arriba abajo.
	Modelo Político	Recursos y Poder	Los intereses particulares y la ausencia de recursos provocan conflictos. Lo que determina la aceptación política de cualquier nueva situación.

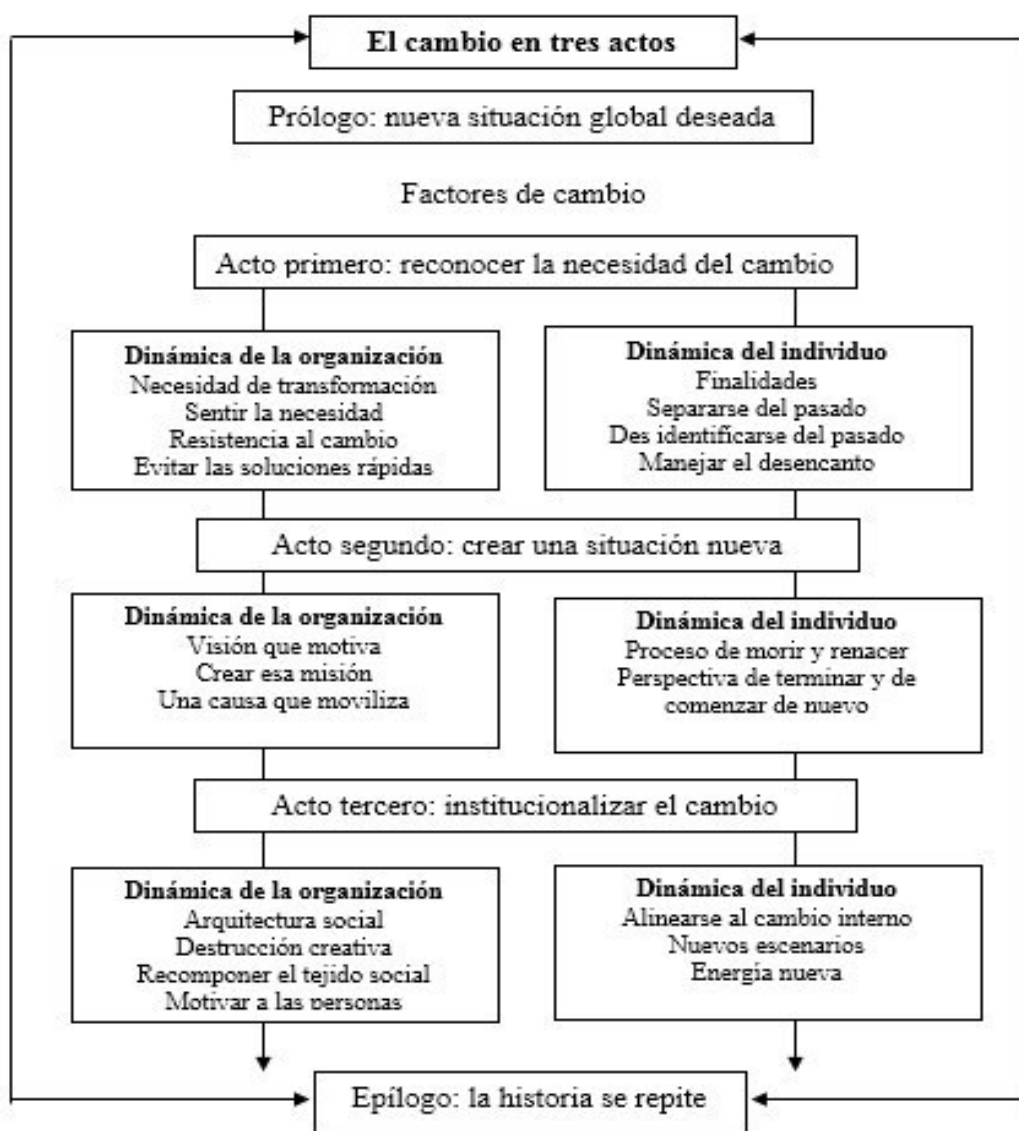
Robbins y Judge, (2013)	Plan de 8 pasos de John Kotter	Descongelamiento	1.	Alentar el cambio es urgente.
			2.	Formar una coalición con poder para dirigir el cambio.
			3.	Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión.
			4.	Comunicar la visión a toda la organización.
		Movimiento	5.	Dar poder a otros para que actúen eliminando barreras, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de los problemas.
			6.	Planear, crear y recompensar "triumfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
			7.	Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer ajustes en los nuevos programas.
		Re congelamiento	8.	Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.
	Investigación de la acción	La obtención sistemática de datos y la elección de un cambio a partir de los resultados.	1.	Diagnóstico: recabar información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios.
			2.	Análisis: sintetizar tal información en preocupaciones básicas, áreas problemáticas y acciones posibles.
			3.	Retroalimentación: compartir con los trabajadores aquello que se descubrió en los primeros dos pasos. Desarrollar planes de acción para ejecutar el cambio necesario.
			4.	Acción: Ejecutar acciones específicas que se determinaron para corregir el problema.
			5.	Evaluación: Los datos recabados en un inicio se utilizan como punto de referencia.
	Desarrollo Organizacional (DO)	Métodos que mejoran tanto la eficacia como el bienestar de los trabajadores, valoran el crecimiento humano y organizacional, los procesos de colaboración y participación y el espíritu de indagación.		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación para la sensibilidad: Los miembros se reúnen y analizan a sí mismos y sus procesos interactivos, dirigidos por un profesional de las ciencias del comportamiento. Retroalimentación por encuesta: Evaluar las actitudes de los miembros de la organización, identificar las discrepancias y resolver diferencias. Consultoría del proceso: Un consultor externo ayuda a un gerente, "a percibir, entender y actuar en relación con los eventos de un proceso". Formación de equipos: Actividades grupales con altos niveles de interacción, incrementar la confianza y apertura entre miembros del equipo, fomentar esfuerzos coordinados y mejorar el desempeño del equipo. Se enfatiza el nivel Endo grupal: familias organizacionales, comités, equipos de proyectos, equipos autodirigidos y grupos de tareas. Desarrollo intergrupal: El desarrollo intergrupal busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que tienen los grupos con respecto a los demás. Indagación apreciativa: Hace hincapié en los aspectos positivos, se concentra en los éxitos y no en sus problemas. Identifica las cualidades únicas y las fortalezas especiales de una organización, para mejorar el desempeño.

García, (2010)	Modelo de gestión del cambio presentado por Gibson et al., (1999), cuya autoría se atribuye a Kumar y Thibodeaux, (1988).	Cambio mediante el poder:	Conlleva a utilizar la coerción y es una manifestación del liderazgo autocrático que no se tiene en gran estima en las organizaciones actuales. El poder coercitivo está lejos de ser el enfoque favorito para generar el cambio en la actualidad.
		Cambio mediante la razón:	Basado en la difusión e información antes de introducir el cambio propuesto. Requiere que se reconozcan los motivos y necesidades individuales, de normas y sanciones grupales, así como el hecho de que las organizaciones existen como unidades sociales y de trabajo.
		Cambio mediante la reeducación:	Enfoque intermedio entre los dos anteriores, deposita toda la confianza en la educación de la gente para mejorar el funcionamiento organizacional, los resultados son por convicción y no por conveniencia.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Proulx (2014), Robbins y Judge (2013) y García (2010).

Para implementar un cambio organizacional, los autores establecen el camino enfocado hacia el individuo: Proulx (2014) trae consigo el análisis del manejo de los recursos y el poder, que son características inherentes a toda función ejecutiva; Robbins y Judge (2013) traen a relucir varios enfoques, de los cuales resalta el proceso de desarrollo de la organización, basado en el crecimiento del trabajador no solo humano y organizacional sino además espiritual; mientras que para García (2010), la reeducación del personal mejora el funcionamiento de la organización.

Contribuyendo al estudio, Proulx (2014) además presenta el cambio en Tres Actos:



Cultura Organizacional

Debido a la complejidad en la conceptualización de la cultura organizacional, Martínez, Vera y Vera (2014) presentan dos perspectivas:

“a) la que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional, una variable crítica influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo (algo que se tiene); y, b) y la que la identifica como esencia organizativa (metáfora original): conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de

organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (algo que se es)”

Con una analogía, Chiavenato (2009) define a la cultura como aquello que resulta invisiblemente de la organización y que proviene de lo que es visible, expresando:

“La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir”

Se presenta a continuación, las principales características de la cultura organizacional basada en la esencia de la organización, de acuerdo a dos autores:

Tabla 14 Diferentes características de la Cultura Organizacional basada en la organización

AUTOR	CARACTERISTICA	DESCRIPCION
Chiavenato, (2009)	Filosofía.	Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
	Reglas.	Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
	Clima organizacional.	La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.
	Regularidad de los comportamientos observados.	Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
	Normas.	Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
	Valores dominantes.	Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
Robbins y Judge, (2013)	Innovación y toma de riesgos.	Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.

Atención a los detalles.	Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
Orientación a los resultados.	Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
Orientación a la gente.	Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
Orientación a los equipos.	Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
Dinamismo.	Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
Estabilidad.	Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Chiavenato (2009) y Robbins y Judge (2013).

Por tanto, la cultura organizacional afecta el comportamiento de las personas como grupo, porque parte de la integración de la esencia individual de sus miembros, causa probable de que sea percibida y definida casi por unanimidad. Para sustento, Robbins y Coulter (2010) exponen:

“La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Nuestra definición de cultura implica tres cosas. Primero, es una percepción. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferente de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares”

Funciones de una Cultura Organizacional

Reconocer las funciones de la Cultura Organizacional robustece a la organización y la destaca de las demás, he ahí el valor que se le debe otorgar. Nelson y Quick (como se citó en Olivares, 2013) exponen “la cultura organizacional tiene funciones importantes, que incluyen, mejorar la motivación

de los empleados, reforzar los valores y puede ser un sistema de control para moldear el comportamiento”

Desde el contexto humano, varios autores comparten su enfoque particular sobre las funciones de la Cultura Organizacional:

Tabla 15 Diversas funciones de la Cultura Organizacional

AUTOR	FUNCIONES
Robbins y Judge, (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. ▪ Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. ▪ Facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. ▪ Aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. ▪ Sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados.
Kreitner y Kinicki (como se citó en Olivares, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define el comportamiento de los empleados y los ayuda a adaptarse a su ambiente de trabajo mejor. ▪ Les da una identidad única a los empleados de la organización. ▪ Promueve un sistema de estabilidad social y define estándares estrictos. ▪ Incentiva a los empleados a trabajar mejor.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins y Judge (2013) y Kreitner y Kinicki (como se citó en Olivares, 2013)

Tipos de Cultura Organizacional

Existen diferentes manifiestos que hacen referencia sobre los tipos de cultura organizacional, en la siguiente matriz se muestra un resumen:

Tabla 16 Tipos de Cultura Organizacional

Autor	Tipo	Características
Cameron y Quinn (como se citó en Olivares, 2013)	Clan	La organización es una familia y sus líderes o cabezas son mentores. Unida por la lealtad o la tradición. Compromiso de sus miembros es alto. Da énfasis al desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. Premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.
	Ad-hoc	Lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación y el constante crecimiento. Estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.
	Jerarquizada	Lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan. Los líderes son buenos coordinadores y organizadores donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. Preocupación en la estabilidad y el funcionamiento eficaz con altos niveles de control. Las

		recompensas al personal están dadas por ascensos y aumentos en las remuneraciones.
	Mercado	Orientada a los resultados. Personas competitivas. Líderes directivos exigentes y competidores a su vez. Prima el control del trabajo realizado y sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.
Pheysey (como se citó en Olivares, 2013)	De Rol:	Cada integrante tiene un papel definido, en base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.
	De Logro:	Los empleados se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.
	De Poder:	Líder dominante que toma decisiones, y espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos.
	De Apoyo	Se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, por la satisfacción que les da el pertenecer a un grupo.
Chiavenato, (2009)	Conservadoras	Adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo. Rígidas y conservadoras.
	Adaptables	Otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente.
	Tradicionales	Adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático.
	Participativas	Desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo ad-hoc de estilo participativo —el cual se basa en la innovación, pero carece de sistema productivo.
Goffee y Gareth (como se citó en Tejada, 2012)	Comunales	Niveles elevados de intimidad, respeto y amabilidad entre sus miembros, pero la elevada solidaridad exige que se coloquen los objetivos organizacionales primero, aunque se separen empleados deficientes.
	En red	Alto grado de sociabilidad y bajo grado de solidaridad. Poderosas con entornos competitivos con gran demanda de flexibilidad y creatividad.
	Mercenarias	Bajo grado de sociabilidad y alto grado de solidaridad. Visión centrada en prioridades, objetivos y estrategias, las empresas que están bajo presión competitiva, con cambios rápidos y virulentos, permite moverse rápidamente, mejorando la productividad y el rendimiento de empleados.
	Fragmentadas	Baja sociabilidad y solidaridad. Ofrece a los empleados un alto nivel de libertad personal, lo que supone un atractivo para ciertas profesiones o actividades.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Olivares (2013), Chiavenato (2009) y Tejada (2012)

Creación y conservación de una Cultura Organizacional

El inicio de una cultura organizacional tiene tres comienzos y todas parten del nivel de cohesión que haya entre ésta y la personalidad del fundador de la organización, de acuerdo con lo planteado por Schein (como se citó en Tapia, Sánchez, Gutiérrez y Olivares, 2015):

“La cultura organizacional surge de tres maneras. En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar.

Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito”

Para contribuir en la preservación de una cultura organizacional, Robbins y Judge (2013) comparten las tres fortalezas que debe tener la organización:

“1. Selección: Identifica a las personas cuyos valores son esencialmente consistentes con, al menos, una buena parte de los valores de la organización. Permite al empleador y al solicitante evitar una incompatibilidad y mantener la cultura de una organización al eliminar a quienes socaven u obstaculicen sus valores fundamentales. 2. Acciones de la alta gerencia: A través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, como si es deseable correr riesgos; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus subalternos; lo que constituye una vestimenta adecuada; y qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otros beneficios. 3. Socialización No importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente, y esa ayuda es la socialización”

Cultura para el Cambio Organizacional

Es importante el hecho de que, ante cualquier cambio organizacional, se debe efectuar un diagnóstico con la finalidad de preparar no solo adecuadamente sino además con anticipación todos sus recursos. Chiavenato (2009) argumenta que la preparación debe darse con prioridad desde el individuo:

“De nada sirve tratar de hacer cambios organizacionales o culturales sin antes preparar a las personas para que los apliquen en su conducta diaria. Los verdaderos cambios sólo ocurren si interviene la gente. Para modificar la organización el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y

prepararlas. Es imprescindible crear el ambiente psicológico adecuado para el cambio y propiciar que las personas aprendan a aprender y a innovar constantemente. De otra forma el cambio será ilusorio y pasajero y todo volverá a ser como antes”

Dos de los métodos propuestos por los autores para que las organizaciones puedan adoptar el cambio organizacional al transformar sus culturas, siendo éstas: Una cultura innovadora y Una organización que aprende. Los métodos se detallan a continuación:

Tabla 17 Métodos propuestos para el cambio de la Cultura Organizacional

METODO	CONCEPTUALIZACION	ACCIONES	OBSERVACIONES
Estimulación de una cultura innovadora	La innovación es un tipo de cambio más especializado, una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio. Implican un cambio que conducen a mejoras significativas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceptar la ambigüedad: Mucho énfasis en la objetividad y las restricciones de especificidad en la creatividad. ▪ Tolerar lo impráctico: Podría originar soluciones innovadoras. ▪ Mantener al mínimo los controles externos: Reglas, regulaciones y políticas. ▪ Tolerar el riesgo: Se anima a los empleados a experimentar las consecuencias de fallar. ▪ Tolerar el conflicto: Se promueve la diversidad de opiniones. ▪ Centrarse en los fines y no en los medios. ▪ Sistema abierto: Seguimiento cercano al entorno y responder a los cambios. ▪ Retroalimentación positiva: Apoyo y soporte para que los empleados sientan que reciben atención. ▪ Promover la capacitación y el desarrollo. ▪ Seguridad: para que los empleados no teman ser despedidos por cometer errores. ▪ Alentar para que se conviertan en líderes. 	En demasiadas organizaciones se premia a las personas por la ausencia de fallas y no por los éxitos logrados. Este tipo de culturas extinguen la toma de riesgos y la innovación. Los individuos sugieren y prueban nuevas ideas tan solo cuando sienten que ese tipo de comportamientos no implica castigos.
Creación de una organización que aprende	Ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar, los individuos abandonan sus antiguas formas de pensar, entienden cómo funciona su organización, elaboran un plan o visión con el que trabajan juntos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión compartida con la cual todos coinciden. ▪ Descartar sus antiguas formas de pensar y las rutinas estándar. ▪ Pensar en todos los procesos, las actividades y las funciones organizacionales, así como en sus interacciones con el ambiente. ▪ Comunicarse abiertamente entre sí sin miedo a la crítica o a las sanciones. ▪ Sublimar sus intereses personales y los intereses departamentales fragmentarios. 	La mayoría de las organizaciones realizan un aprendizaje de un solo ciclo. Cuando detectan errores, su proceso de corrección se basa en rutinas previas y políticas presentes.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins y Coulter (2010) y Robbins y Judge (2013)

Comportamiento Organizacional

Es necesario hacer partícipe del estudio, al comportamiento de la organización, que de acuerdo a Robbins y Judge (2013), resulta de la acción individual de sus conformantes. exponen:

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia”

Para contribuir en el análisis, se debe tener en cuenta además de la posible participación de otras disciplinas. Palomino (como se citó en Segredo, 2011) argumenta al respecto:

“El comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección”

Como una influencia que se ejerce en ambas direcciones, es decir, desde la organización hacia las personas y viceversa, Chiavenato (2009) caracteriza al Comportamiento Organizacional:

“Es una disciplina científica aplicada: Ligada a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de

desempeño más elevados. Se enfoca en las contingencias: Identifica diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza métodos científicos: Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. Sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento: políticas, antropología, psicología, sociología, etc. Está relacionado con diversas áreas de estudio: Teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH)”

Sin embargo y de acuerdo a ciertos autores, el comportamiento de una organización depende de la perspectiva individual que haya sobre la misma, y no del comportamiento de cada uno de sus miembros como tal. Para argumentar, Schneider y Hall (como se citó en Segredo, 2011) exponen:

“La especial importancia de los estudios del clima organizacional reside en que se resalta el enfoque de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales”

Modelo de Comportamiento Organizacional

Para Robbins y Judge (2013), el comportamiento de una organización presenta un modelo con un conjunto de variables de entrada y salida, consideradas tanto de forma individual, grupal y organizacional:

Tabla 18 Modelo de Comportamiento Organizacional basado en Entradas y Salidas

NIVELES DE ANALISIS	VARIABLES		
	INSUMOS (Personalidad, estructura del grupo, cultura Organizacional, etc.)	PROCESOS (Acciones de los individuos y grupos)	RESULTADOS (Variables para explicar o predecir)
Individual	Diversidad individual Personalidad y valores Combinación de la herencia genética. El ambiente de la infancia de una persona.	Emociones y los estados de ánimo. Motivación. Percepción. Toma de decisiones.	Actitudes y satisfacción. Desempeño de la tarea. Comportamiento de ciudadanía. Comportamiento de distanciamiento.
Grupal	Estructura grupal. Roles. Responsabilidades de equipo	Comunicación. Liderazgo. Poder y políticas. Conflicto y negociación	Cohesión Funcionamiento
Organizacional	Estructura. Cultura organizacional	Administración de recursos humanos. Prácticas del cambio.	Rentabilidad general. Supervivencia.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins y Judge (2013)

En cambio, para Chiavenato (2009) el modelo presenta variables independientes, intermedias, dependientes y resultantes, cada una con sus propios componentes:

Tabla 19 Modelo de Comportamiento Organizacional basado en componentes de la organización

VARIABLES	COMPONENTES	CARACTERISTICAS
Variable Independiente	Organizacional	Forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Diseño y cultura de la organización y los procesos de trabajo.
	Grupal	Observar cuando las personas trabajan en equipos.
	Individual	La historia personal, grado de estudios, competencias, valores y actitudes, percepción, toma de decisiones, aprendizaje y motivación.
Variable Dependiente	Desempeño:	Manera en que cumplen sus funciones, actividades y obligaciones.
	Compromiso:	Reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo.
	Fidelidad:	Contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización.
	Satisfacción en el trabajo:	Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas.
	Ciudadanía organizacional:	Grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada.
Variables intermedias	Productividad:	Cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible.
	Adaptabilidad y flexibilidad	Facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias.
	Calidad:	Capacidad para satisfacer necesidades del cliente, interno o externo.
	Innovación:	Capacidad para crear algo completamente nuevo y diferente.
	Satisfacción del cliente:	Capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable.

Variables resultantes finales	o Realización de los objetivos de la organización:	El mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.
	Valor económico agregado:	Es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico, es decir, un aumento del valor tangible, que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero, y del valor intangible, en forma de activos invisibles como el capital intelectual.
	Renovación de la organización:	Es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados.
	Crecimiento:	Consecuencia natural de una organización exitosa.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Chiavenato (2009)

Comportamiento Organizacional en la Gestión

A causa de la evolución de los contextos que replica en las organizaciones, se trae al análisis lo que Dailey (2012) refiere sobre la relación entre el Comportamiento Organización y la Gestión:

“Existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional. El CO intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a lo que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; el trazado eficiente de la dirección estratégica de la firma; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipo autodirigido; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen en gran medida de tecnologías digitales en las manos de equipos autodirigidos. Los gerentes y supervisores son los responsables de lograr los objetivos de la firma. Por lo tanto, muchas veces buscan teorías que les permitan interpretar los diferentes eventos y procesos organizacionales en términos del comportamiento. El estudio del CO proporciona conocimientos que resultan de gran utilidad en áreas críticas importantes para cualquier gerente”

Liderazgo

En el ejercicio del liderazgo, el comportamiento de las personas puede diferir, manifestándose en varios tipos. De acuerdo con lo postulado por Philip, Larry y Keneth (como se citó en Cortes, 2009), quienes señalan:

“Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo: 1. Liderazgo autocrático: imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad. 2. Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder. 3. Liderazgo democrático: un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal”

Robbins y Coulter (2010) hacen distinción entre el Líder como persona y el Liderazgo como proceso, manifestando que “Líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial, mientras que, Liderazgo es el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”

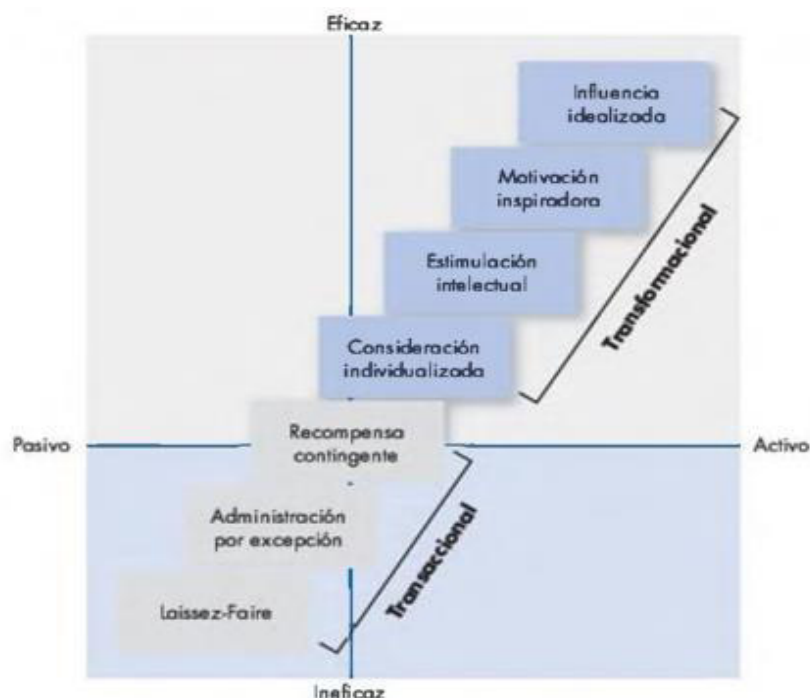
También mencionan los recientes enfoques otorgados a los estilos de liderazgo, los cuales se resumen en la siguiente matriz:

Tabla 20 Diversos enfoques sobre los estilos de liderazgo

Estilos	Variables	Característica del proceso (Liderazgo)	Característica de la persona (Líder)	Resultados Obtenidos
Liderazgo Transaccional	Intercambio social. Estímulo.	Guía a trabajar hacia metas establecidas y otorga recompensas a cambio de productividad.	Recompensa por esfuerzo. Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas. Interviene si los estándares no se cumplen. Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> Tasas más bajas de rotación. Niveles más altos de productividad. Satisfacción laboral. Creatividad. Logro de Objetivos.
Liderazgo Transformacional	Visión Previsión, Estimulación, Confianza, Dinamismo, Positivismo Proactividad	Inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización.	Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza. Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla. Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de problemas. Concede atención personal.	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzo adicional de los trabajadores. Mayor productividad, Mejor estado de ánimo. Mayor satisfacción. Mayor eficacia organizacional. Menor rotación. Menor ausentismo. Más adaptabilidad de la organización.
Liderazgo Carismático	Energía, Entusiasmo Empuje.	Entusiasmo y seguridad, la personalidad y las acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma.	Visión y habilidad de comunicarla, disposición de tomar riesgos para alcanzar esa visión, sensibilidad ante las limitaciones ambientales, las necesidades de los seguidores y los comportamientos fuera de lo común.	<ul style="list-style-type: none"> Altos niveles de desempeño. Satisfacción entre los seguidores. No tienen impacto sobre el desempeño Organizacional. Sus metas personales pasan por encima de las organizacionales.
Liderazgo Visionario	Realismo Credibilidad Futuro atractivo	Las visiones se comunican de manera clara y contienen imágenes poderosas.	Poder para generar posibilidades que sean inspiradoras y únicas y que ofrezcan formas nuevas de hacer las cosas que sean claramente mejores para la organización y sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> Energizante y en caminante al futuro. Condicionado a la elección e implementación apropiada de la visión.
Liderazgo de equipos	Capacitación Manejo los problemas Desempeño de equipos e individuos, Entrenamiento. Comunicación.	El proceso se da bajo dos prioridades: 1. Manejar los límites externos del equipo. 2. Facilitar el proceso del equipo.	Tienen habilidades como compartir pacientemente la información, capacidad de confiar en otros y ceder la autoridad, tienen claro cuándo intervenir, dominan el difícil balance entre cuándo dejar solos a sus equipos y cuándo involucrarse.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación Administración de conflictos Enlace con grupos externos. Resolución de problemas. Problemas para la transición, el mando y el control que antes les pedían que tuvieran, ahora no son apropiadas.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins y Coulter (2010) y Robbins y Judge (2013)

En base a estos enfoques, los autores plantearon un Modelo Completo de Liderazgo como el estilo con mayor eficacia:



Además, exponen las situaciones relacionadas al liderazgo a las que deben enfrentarse los líderes, en las organizaciones:

Tabla 21 Situaciones a las que se enfrentan los líderes

Situación	Dimensiones	Descripción	Observaciones
Manejo del poder. Capacidad de influir en las acciones o decisiones laborales	Poder legítimo	Poder que un líder tiene como resultado de su posición dentro de una organización. Su poder es más amplio que el poder de coaccionar y recompensar.	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de las teorías sobre liderazgo se desarrollaron en Estados Unidos, por tanto, tienen un sesgo estadounidense. Hincapié en las responsabilidades de los seguidores más que en sus derechos; con lo que presuponen la gratificación personal y no el
	Poder Coercitivo	Poder de un líder para castigar o controlar, suspender o degradar, o de asignar trabajos desagradables o indeseables. Los seguidores reaccionan por miedo a los resultados negativos que se pueden dar si no cumplen.	
	Poder de recompensa	Poder para otorgar recompensas positivas. Cualquier cosa que una persona aprecie: dinero, evaluaciones de desempeño favorables, ascensos, compañeros de trabajo amistosos y turnos laborales o territorios de ventas preferenciales.	
	Poder experto	Poder basado en la experiencia, las habilidades especiales o el conocimiento. Si un empleado tiene habilidades, conocimientos o experiencia importantes para un grupo de trabajo, su poder resalta.	

	Poder referente	Poder por los recursos o rasgos personales deseables. El poder referente se desarrolla a partir de la admiración de otros y un deseo por ser como ellos.	compromiso con el deber o la motivación altruista.
Desarrollo de confianza. Honestidad, competencia y habilidad para inspirar	Integridad.	Honestidad y veracidad.	<ul style="list-style-type: none"> Centralidad del trabajo y orientación democrática de los valores. Racionalidad en lugar de la espiritualidad, la religión o la superstición.
	Competencia.	Conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.	
	Consistencia.	Fiabilidad, previsibilidad y buen juicio a la hora de manejar las situaciones.	
	Lealtad.	Disposición para proteger a una persona, física y emocionalmente	
	Apertura.	Disposición para compartir de manera libre las ideas y la información.	
Empowerment Dar a los empleados un tipo de poder de decisión.	Apertura.	Cumplir promesas.	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo restringido por las condiciones culturales que sus seguidores esperan.
	Justicia.	Guardar confidencias.	
	Compartir sentimientos.	Demostrar competencia.	
	Decir la verdad.		
	Consistencia.		
Diferencia de culturas. Ajustar el estilo a la situación y la cultura nacional.	Visión,	Dinamismo,	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo restringido por las condiciones culturales que sus seguidores esperan.
	Previsión,	Positivismo	
	Estimulación,	Proactividad	
	Honradez,		
Diferencias de género. Considerar el estilo de liderazgo femenino y masculino.	Mujeres	Estilo más democrático o participativo. Comparte el poder y la información. Intenta ampliar la autoestima de los seguidores. Guían mediante la inclusión. Usan su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. Usan el liderazgo transformacional: motivan a otros a transformar sus intereses propios en objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Las creencias pueden afectar de manera negativa la contratación, la evaluación de desempeño, los ascensos y otras decisiones de recursos humanos tanto para hombres como para mujeres.
	Hombres	Estilo directivo, de mando y control. Dependen de su autoridad para ejercer su influencia. Usan el liderazgo transaccional: dan recompensas por un buen trabajo y castigos por un mal trabajo.	

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins y Coulter (2010)

Finalmente, los autores concluyen en que “Las organizaciones necesitan líderes eficaces. Dos aspectos acertados para convertirse en un líder eficaz son la selección y la capacitación”

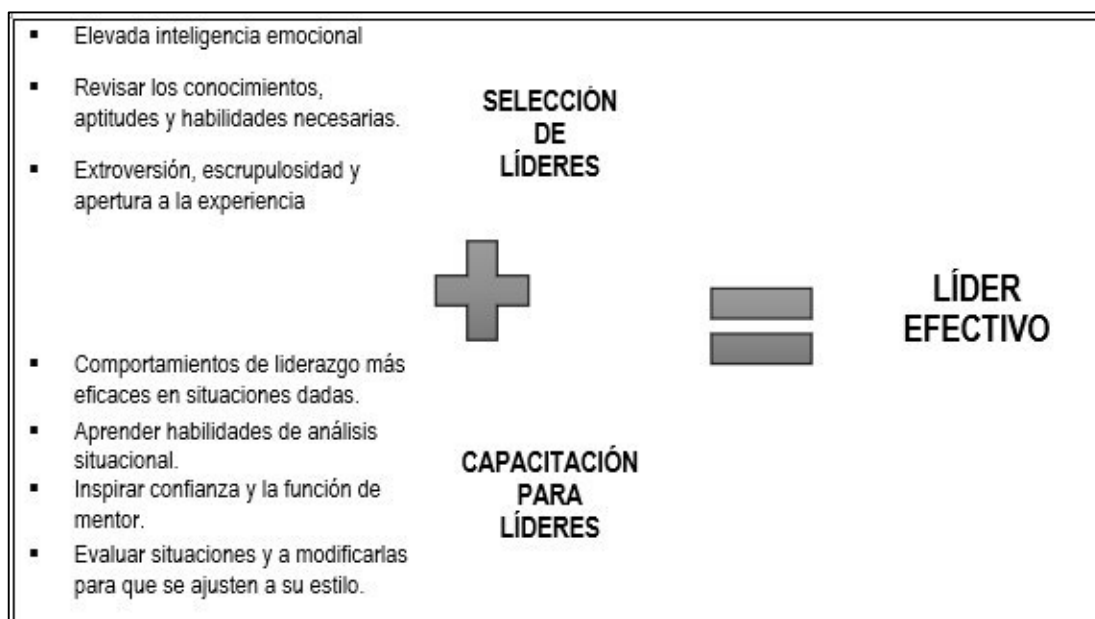


Figura 1 Aspectos para convertirse en un líder eficaz. Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins y Coulter (2010) y Robbins y Judge (2013)

Covey (2011) hace mención de la ruta de experiencias que adquirió en grandes organizaciones, de las que destaca la transición o mutación interna que han tenido sus directores y que ha servido como ejemplo y eje para catapultarla:

“He trabajado con organizaciones alrededor del mundo por más de cuarenta años y he sido un estudiante de las grandes mentes que han estudiado las organizaciones. La mayoría de los movimientos culturales grandes que han construido grandes organizaciones, que sostienen el crecimiento a largo plazo, prosperidad y contribución para el mundo, comenzaron con la elección de una persona. A veces esa persona era el líder formal, el CEO o presidente. A menudo comenzó con alguien más: un profesional, una gerente de línea, el asistente de alguien... Sin importar su posición, estas personas primero se cambiaron a sí mismas de adentro hacia fuera. Su carácter, competencia, iniciativa, y energía positiva, en fin, su autoridad moral, inspiró y levantó a otros. Poseían un sentido anclado de su identidad, descubrieron sus fortalezas y talentos, y los utilizaron para cumplir las necesidades y producir resultados. La gente en torno a ellos se dio cuenta. Se les dio más responsabilidad. Aumentaron la nueva responsabilidad y nuevamente produjeron resultados. Más y más gente se dio cuenta de lo sucedido. La gente en la cima de la

gerencia quería aprender de sus ideas, de cómo lograban tanto. La cultura fue atraída a su visión y a ellos. Estas personas solo se dan cuenta que ellas no pueden esperar a que su jefe o la organización cambien. Se convierten en una isla de excelencia en un mar de mediocridad. Y es contagioso”

Robbins y Judge (2013) apelan al carácter constante y decidido de los líderes y, a la resistencia y conservación con razonamientos fundamentados de su gestión:

“Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. Se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas”

Liderazgo en la Gestión Universitaria.

Liderazgo y Gestión son temas tratados con alto nivel de autonomía entre sí y en el contexto educativo, debido a la escasa demanda del ejercicio del liderazgo por parte de sus gestores, siempre que logre los objetivos institucionales. Sin embargo, su relación es de carácter dependiente e inquebrantable, hecho al que la academia no debe ser ajena. Al respecto, los autores Sánchez y López (2013) argumentan:

“La asunción de que liderazgo y gestión son sinónimos o forman parte el uno del otro ha sido desafiado por numerosos autores. No está tan clara, sin embargo, la cuestión de si ambos roles pueden ser ejercidos de manera complementaria por la misma persona, o en cambio pueden entrar potencialmente en conflicto. De acuerdo con esta diferenciación, el gestor sería aquella persona que mantiene el sistema, hace uso de sus controles formales, sostiene una visión a corto plazo y acepta el statu quo, mientras que líder designa al individuo o grupo que proporciona energía y motivación, posee una visión más estratégica y trabaja para desafiar y cambiar el statu quo. La apuesta

actual por formas organizativas post-burocráticas flexibles y en red ha significado cierta re-conceptualización del liderazgo para dar cabida a ideas como la del liderazgo distribuido y post-transformacional. Nos interesa destacar la idea de que los discursos del liderazgo distribuido resitúan el lugar del liderazgo, trasladándolo de los escalones superiores de la jerarquía organizativa a los equipos mismos de trabajo. Aplicada al ámbito de la gestión universitaria, lo que la idea de liderazgo distribuido sugiere es la necesidad de formar gestores con capacidad de delegación y creación de equipos de trabajo”

Middlehurst y Elton (como se citó en Sánchez y López, 2013) contribuyen indicando que son tres los tipos de liderazgo, debido a que el ejercicio de un líder aplicado a la educación está ligado a las funciones educativa, académica y administrativa de la institución. La matriz a continuación muestra el resumen de los tipos de liderazgo universitario mencionados por los autores:

Tabla 22 Tipos de Liderazgo Universitario

TIPOS DE LIDERAZGO UNIVERSITARIO	
Liderazgo Educativo	Se refiere a cuestiones de amplio calado que tienen que ver con la relación entre la educación y el sector productivo, el problema de la progresión entre distintos niveles educativos, y el papel que debe desempeñar la educación en la protección del medio ambiente.
Liderazgo Académico	Se relaciona con el establecimiento de directrices académicas para la institución, el equilibrio entre disciplinas y tareas-docentes y de investigación– y la modularización del currículum, entre otras.
Liderazgo Administrativo	Se orienta de modo más específico al bienestar de la institución en su conjunto, tanto en lo que se refiere a los sistemas de financiación y recursos, como a los mecanismos de comunicación, motivación y, en definitiva, con la creación de un clima de trabajo productivo y saludable.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Middlehurst y Elton (como se citó en Sánchez y López, 2013)

Liderazgo en el Cambio Organizacional.

Varios postulados ya hacían mención sobre la participación del liderazgo en el Cambio Organizacional debido a su enfoque humano. Sin embargo, Chiavenato (2009) resalta la inconformidad existente durante su despliegue debido a los inconvenientes presentados con el recurso humano y su administración:

“El principal obstáculo para administrar el cambio consiste en que los administradores y los gerentes están más acostumbrados a concentrarse en aspectos físicos y concretos y a trabajar con datos previsibles, determinísticos y de fácil comprensión lógica. Es decir, saben manejar con pericia las cosas reales y palpables, sean máquinas, equipos, materiales, computadoras, productos, servicios, etc., pero tienen grandes dificultades para tratar a las personas. Si bien están muy capacitados en cuestiones ligadas con aspectos concretos o duros, sus calificaciones son muy bajas cuando se trata de aspectos humanos o blandos. Ahí radican los mayores problemas para lograr el cambio en las organizaciones. Las decisiones de la alta gerencia para cambiar e innovar la empresa casi siempre se topan con la enorme incapacidad de los gerentes para conseguir que las personas realicen el cambio y la innovación. A pesar de la enorme voluntad de cambio, éste simplemente no ocurre”

El liderazgo toma una posición de alta relevancia; y, se debe advertir que quien lo ejerce, no es aquella persona que se encuentra en el punto más alto del organigrama, sino aquel que puede no solo conducirlo sino además motivarlo. Senge (2009) explica:

“La mayoría de los esfuerzos para el cambio fracasan porque no hay una razón poderosa con significado genuino para la diversidad de personas en la organización ni existen las redes de líderes requeridas para el aprendizaje y la innovación sostenidos. El mito de que los esfuerzos de cambio importantes pueden generarse sólo desde la cúpula de la empresa es una razón por la cual se presentan estos dos resultados. Sin formas de desarrollar el liderazgo, y sin gente dispuesta a arriesgarse y a aprender continuamente de sus esfuerzos, en muchos niveles, no es posible que las organizaciones grandes logren cambios significativos. Si la persona o las personas en el tope de jerarquía son los “líderes”, entonces por definición nadie más lo es. Esto debilita el potencial de otros para exhibir el valor, tomar los riesgos y motivar la pasión que puede dirigir a compromisos genuinamente compartidos. Hablar en términos de “líderes” y “liderados” puede ser preciso luego de ver los hechos, pero a priori es casi imposible decir quiénes serán los líderes clave. Ellos serán los líderes que inspiraran cambios reales y, frecuentemente en los esfuerzos de cambio

sostenido altamente exitosos, no se encuentran en los lugares obvios en el organigrama de la empresa. Esto no quiere decir que el liderazgo efectivo de aquellos en altas posiciones jerárquicas no sea importante. Al contrario, es muy importante, pero es totalmente insuficiente”

Así también lo argumentan Contreras y Barbosa (2013) indicando que se trataría de una de las funciones protagonistas que descubre a un líder y lo destaca de los demás:

“Liderar el cambio es una de las funciones más importantes del líder en la actualidad. Las teorías de cambio existentes resultan insuficientes en cuanto éstas siempre son distintas, al igual que las circunstancias en las que se generan los cambios. En tal sentido el cambio más que una acción dirigida y planificada por el líder se convierte en una posibilidad permanente de transformación que permite la adaptación de la organización a las condiciones del entorno, en el que el líder desarrolla procesos que le permiten liderar, más que dirigir el cambio”

Varios son los autores que sugieren la aplicación de un estilo de liderazgo en particular, debido a que orienta adecuadamente el Cambio Organizacional, como Seidman & Mc Cauley (2011) quienes exponen:

“Al tratar de configurar un estilo de liderazgo actual, orientado hacia el cambio en las organizaciones -entendidas como sistemas complejos-, podría decirse que el liderazgo transformacional estaría más acorde con esta nueva perspectiva del cambio, pues una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización, en el cual cada uno contribuya al cambio organizacional”

Aportando a la sugerencia Contreras y Barbosa (2013) indican las características que favorecen el cambio organizacional:

“El liderazgo transformacional puede resultar más apropiado; potenciar el cambio a través de interacciones fundamentadas en la confianza, ejercer un

liderazgo en que se fomente la emergencia de nuevos estados y se considere la auto-organización como una posibilidad del sistema para sobrevivir, esto es, perdurar en condiciones favorables, no solo para la organización sino también para el sistema más amplio –sector, país- al cual pertenece”

El siguiente cuadro muestra los pasos que pueden seguir los líderes para que el Cambio Organizacional ocurra satisfactoriamente:

Tabla 23 Pasos para el Cambio Organizacional

No.	ACCIONES	DESCRIPCION
1	Identificar la capacidad de cambio de una organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enlazar el presente con el futuro: Considerar las oportunidades y problemas futuros y tomarlos en cuenta en las decisiones actuales. ▪ Hacer del aprendizaje un modo de vida: Las organizaciones amigables con el cambio son excelentes para compartir el conocimiento y para la administración. ▪ Apoyar y promover activamente las mejoras y los cambios día a día: El cambio exitoso puede provenir tanto de un cambio pequeño, como de los cambios grandes. ▪ Asegurar distintos equipos: La diversidad asegura que las cosas no se harán de la manera en que se hacían siempre. ▪ Alentar a los disidentes: Dado que sus ideas y métodos están fuera de lo común, los disidentes pueden ayudar a provocar un cambio radical. ▪ Proteger contra rupturas: Las organizaciones amigables con el cambio han encontrado formas para protegerse en contra de ideas que provocan ruptura. ▪ Integrar tecnología: Utilizar la tecnología para la implementación de los cambios. ▪ Construir y basarse en la confianza: La gente apoya los cambios cuando la cultura de la organización se basa en la confianza y los gerentes tienen credibilidad e integridad.
2	Entender su propio papel en el proceso.	Ser líderes del cambio. Cuando los miembros de una organización se resisten al cambio, es responsabilidad de los gerentes dirigir los esfuerzos para el cambio. Pero incluso cuando no hay resistencia al cambio, alguien tiene que asumir el liderazgo. Ese alguien es el gerente.
3	Dar a los empleados individuales un papel en el proceso de cambio.	El cambio organizacional exitoso no es trabajo de una sola persona. Los empleados individuales son una importante fuente de recursos para identificar y dirigir los problemas en el cambio. “Si desarrolla un programa para el cambio y simplemente se lo plantea a su gente con un ‘Tomen, implementen esto’, es poco probable que funcione. Pero cuando la gente ayuda a construir algo, lo apoyarán y lo harán funcionar”.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins y Coulter (2010) y Robbins y Judge (2013)

Liderazgo en el Comportamiento Organizacional.

Con la insistencia en la mediación continua e impulsiva por parte de los gestores como líderes, el Comportamiento Organizacional representa una gran avenida de trabajo para su aplicación y evolución. Los autores Genesi, Romero y Tinedo (2011) exponen:

“El comportamiento organizacional exige, para ser eficaz, una participación activa de los gerentes. Los gerentes pueden formular sus objetivos en términos de mejoras en la producción, en la eficacia, en la satisfacción, en la flexibilidad y en el desarrollo, por separado o en combinación. Los gerentes pueden poner en práctica una o más intervenciones para el desarrollo de la organización en función de los objetivos propuestos. La meta es hacer más eficaces a los gerentes educativos en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana. Los elementos clave por considerar son las personas, la estructura, la tecnología y entorno externo. Puede verse como un campo interdisciplinario valioso para el desarrollo, eficiencia y eficacia del liderazgo del gerente educativo, ya que se apoya en un fundamento de investigación cada vez más sólido que analiza y describe la conducta y comportamiento de los miembros pertenecientes a la institución educativa”

La trayectoria de aquellos líderes con experiencia en CO se observa en la solución de problemas, por su importancia en la capacidad para tratar al individuo. Así lo declara Dailey (2012):

“1. Las teorías del comportamiento ayudan a resolver problemas en el entorno laboral. Los gerentes utilizan métodos objetivos, a fin de frenar los problemas relativos a las necesidades de los empleados y a los intereses de la organización, que suelen estar en conflicto. 2. El conocimiento de teorías del comportamiento nuevas amplía el conjunto de habilidades del gerente. Los gerentes deben estar al tanto de los nuevos desarrollos en CO para asegurarse de que sus prácticas estén actualizadas. 3. Entender las teorías del comportamiento ayuda a los gerentes a evaluar las soluciones propuestas para los problemas de comportamiento en sus organizaciones. Tan necesario como el conocimiento de contabilidad y finanzas, es el conocimiento de las teorías del comportamiento, a fin de poder predecir la conducta de los empleados y las organizaciones”

Liderazgo en el Clima Organizacional.

Es cuantiosa la literatura analizada en donde se exponen las enormes virtudes que posee el liderazgo en la organización, del cual no es extraño el Clima Organizacional. Romero y Jaramillo (2010) mencionan:

“Dentro de los estudios que se han realizado sobre Clima Organizacional juega un papel muy importante el estilo de liderazgo que ejerzan los jefes, pues son ellos los responsables, en cierto modo, del clima que haya en cada una de las áreas de trabajo. Asimismo, son ellos quienes permiten que su personal desarrolle todo su potencial o es quien los trunca; claro, en conjunto con la persona que desee desarrollar las habilidades a partir de su propia motivación”

Otros autores recalcan la importancia del liderazgo manteniendo una postura hacia un estilo de liderazgo que, a su criterio, es el mas adecuado por sus bondades en favorecer las relaciones interpersonales. Cruz (2012), señala:

“Goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido”

Por la constante interacción interpersonal en el entorno laboral, es que toma gran relevancia los estudios del clima organizacional y el liderazgo es el que fortifica su conceptualización, aplicación y preservación de su armonía, por su

habilidad para asumir e integrar como parte fundamental, la diversidad individual. Bajo este criterio, autores como Jiménez (2009) argumenta:

“El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo”

Y, contribuyendo a lo mencionado, Lozano (2013) fundamentando su posición hacia el estilo de liderazgo transaccional:

“Un liderazgo efectivo es aquel que toma en cuenta las características de las situaciones que se viven, que logra persuadir a sus colaboradores para alcanzar metas y objetivos comunes generando compromiso y satisfacción en todos a través de la motivación (transformacional), a diferencia de los que centran su interés en el puro cumplimiento de objetivos a través de la transacción (transaccional), descuidando aspectos relacionados con el bienestar de la persona y que varios autores han coincidido en que la motivación o la desmotivación incide en la calidad del desempeño y calidad de vida; en tanto que la no intervención (no liderazgo), se presenta como una evasión de responsabilidades”

Se debe recordar la necesidad de analizar el liderazgo percibido, a partir de las teorías que han sido planteadas sobre el mismo, que puede tener un origen innato (basado en la personalidad) o adquirido (basado en el conocimiento de los estilos) para su ejercicio. Al respecto Cortes (2009) fundamenta:

“El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta. El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas

establecidas. Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores; y la teoría de estilos de liderazgo”

Clima Organizacional.

Existen varias definiciones sobre el Clima Organizacional y está relacionado a su medio o entorno laboral, el cual debe satisfacer a sus ocupantes para influenciarlos positivamente y bien encaminarlos en la organización. Para argumentar lo mencionado, Chiavenato (2009) explica:

“El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo”

Otros autores contribuyen con su definición indicando la influencia que tiene sobre el individuo, tal como menciona Hall (como se citó en Sánchez, Betancourt y Falcón, 2012) “el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”

Se puede conceptualizar al clima organizacional desde la interpretación de información que proviene de estímulos y sentimientos creados previamente. Litwin y Stringer (como se citó en Martínez y Rodríguez, 2011) al respecto los autores encuentran que “El clima organizacional es el resultado de los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el sistema informal de los administradores y de otros

factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada”

Sin embargo, y aunque desde el individuo haya un proceso de percepción, la realidad es que además existe influencia hacia el mismo, debido a los efectos que pudiera tener el clima en ellos, muchas veces dado de forma inconsciente y existiendo, por tanto, una retroalimentación en la relación clima organizacional y hombre. La Universidad del Valle (2012) manifiesta que:

“El clima organizacional puede ser sentido por un individuo sin que sea consciente del papel y de los factores que componen el mismo, las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, lo que hace difícil el proceso de medición del clima dentro de las organizaciones. Dentro del estudio del clima organizacional existen dos enfoques: El estructural, describe el clima organizacional como: el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma. El subjetivo, describe el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización”

Dimensiones del Clima Organizacional

Al clima organizacional se le han atribuido un sinnúmero de dimensiones, todas argumentadas desde la perspectiva particular de sus autores. Para Anzola, (como se citó en García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa, 2011) el clima organizacional “incluye aspectos relacionados con la planeación estratégica, las funciones de cada puesto, los procedimientos, las normas a seguir, la calidad en el desempeño, la evaluación del personal y el sistema administrativo en general”

La Universidad del Valle (2012) expone un conjunto de dimensiones con la premisa de que cada institución debe diseñar su metodología y elaborar los instrumentos más adecuados, tomando en cuenta sus propios contextos, explicando:

“Con base en el marco conceptual donde se considera importante que cada organización debe generar su propio esquema para diagnosticar el clima de su organización acorde a su contexto y definir su propio modelo, y teniendo presente que la forma más usual de medir el clima organizacional es por medio de una encuesta, se definió utilizar una metodología contemplando 14 dimensiones directamente relacionadas al clima organizacional”

Foutel, Giardelli y Gnecco (2010) seleccionaron las dimensiones considerando los niveles de satisfacción docente en dependencia con su carga laboral, mientras que Damián, (2010) hizo una selección de variables basadas en los comentarios emitidos por el trabajador al momento de dejar su cargo, motivado por:

“El carácter multidimensional del clima organizacional hace que las variables que lo integran sean numerosas y difíciles de aislar, por eso al momento de analizarlo y evaluarlo han existido divergencias entre los teóricos en cuanto a las variables que deben incluirse”

A criterio de varios autores a mención, en la siguiente matriz se muestra un conjunto de variables que dimensionan al Clima Organizacional, con su respectiva definición:

Tabla 24 Dimensiones del Clima Organizacional de acuerdo a diversos autores

AUTOR	DIMENSION	DESCRIPCION
Brunet (como se citó en Universidad del Valle 2012)	Autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.	Incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización.
	Grado de estructura y obligaciones.	Grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.
	Tipo de recompensa o de remuneración.	El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
Litwin y Stringer (como se	Estructura.	Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
	Responsabilidad.	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

citó en Brunet, 2011)	Remuneración.	Percepción de equidad en la remuneración con el trabajo está bien hecho.
	Riesgos y toma de decisiones.	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.
	Apoyo.	Que experimentan los empleados en el trabajo.
	Tolerancia al conflicto.	Confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.
Litwin y Stinger (como se citó en Grisales y Monroy, 2011)	Estructura:	Percepción acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
	Responsabilidad (Empowerment):	Sentimiento de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
	Recompensa:	Percepción sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
	Desafío:	Sentimiento acerca de los desafíos que impone el trabajo.
	Relaciones:	Percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
	Cooperación:	Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
	Estándares:	Percepción acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
	Conflictos:	Sentimiento tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Foutel, Giardelli y Gnecco, (2010)	Identidad:	Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
	Participación	Grado de involucramiento con el desarrollo y la planificación de las actividades sustantivas de la institución.
	Gestión y Liderazgo,	La autoridad y el poder ejercido por la conducción, determinando el estilo de dirección predominante y el grado de receptividad de ideas y propuestas.
	Evaluación y supervisión,	Tipo de controles formales e informales establecidos y/o acostumbrados en la organización para medir el logro de los objetivos.
	Capacitación para el desempeño,	Capacitación recibida antes que favorece el desarrollo y crecimiento en su ámbito laboral, tanto en aspectos disciplinarios como pedagógicos y su evolución.
	Condiciones físicas,	Características del ambiente físico de trabajo en el aula y/u oficina, luminosidad, sonido, mobiliario, así como la accesibilidad a los recursos pedagógicos.
	Reconocimiento,	Conjunto de alicientes que contribuyen a la permanencia de los participantes en la organización, contemplando tanto incentivos, económicos, beneficios sociales adicionales como la obra social y otros vinculados a la autorrealización y formación profesional.
	Organización,	Nivel de cumplimiento de normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización y como es percibido esto por los miembros.
Damián, (2010),	Relaciones Horizontales,	Vínculos entre pares. Se evalúa la predisposición a la solidaridad y la vocación asociativa.
	Comunicación,	Cuando la información es insuficiente aunado a una mala comunicación, existe el riesgo de provocar tensión e insatisfacción entre el personal (Davis, 2005).
	Liderazgo,	Un clima participativo se distinguirá por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados.

Universidad del Valle (2012),	Políticas,	Efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive; un clima de coacción desata en los empleados comportamientos que se transforman en derivados de la presión sentida (Chiavenato, 2004).
	Salarios,	Relaciones entre la paga, el nivel de desempeño y la satisfacción en el puesto y por ende, del clima laboral. Algunos estudios indican que los niveles de paga afectan la satisfacción, lo que a su vez influye el desempeño positiva o negativamente (Terry, 2007).
	Capacitación,	Para incentivar y lograr el deseo de pertenencia en los trabajadores y contribuir de manera significativa en la conformación del clima organizacional.
	Identificación con la empresa,	Lograr que los trabajadores adopten esta filosofía requiere de un trabajo arduo y complejo, sin embargo; lo que sí queda claro es que en menor o mayor grado influye en la moral de trabajo en las organizaciones.
	Oportunidades de progreso,	Las decisiones de promoción que se basan en sentimientos personales pueden ocasionar detrimento de la motivación y la satisfacción de los otros empleados, y por ende, afectar el clima organizacional (Arias, 2006).
	Compensación:	Todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros).
	Estructura Organizacional:	Esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos
	Participación:	Grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima.
	Infraestructura:	Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.
	Cooperación:	Trabajo llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.
	Relaciones Internacionales:	Conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.
	Solución de Conflictos:	Acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.
	Reconocimiento:	Identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.
	Evaluación del Desempeño:	Pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la Universidad, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.
	Identidad:	Vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades.
	Grupos Informales:	Alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Universidad, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.

Ética:	Parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.
Autoevaluación:	Ejercicio de autorreflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores.
Trabajo en Equipo:	Grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Universidad, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Brunet (como se citó en Universidad del Valle, 2012); Litwin y Stringer (como se citó en Brunet, 2011); Litwin y, Stinger (como se citó en Grisales. y Monroy, 2011); Foutel, Giardelli. y Gnecco (2010); Damián (2010) y Universidad del Valle (2012).

Machorro, Rosado y Romero (2011), construyeron un cuadro en donde se muestra un grupo de dimensiones previamente clasificadas en sectores, que han considerado otros autores:

Tabla 25 Dimensiones del Clima Organizacional basado en sectores de la organización

Autores	Sector	Dimensiones
Araujo et al. (2011)	Servicios	Estilo de gerencia, Reconocimiento, Autonomía, Entusiasmo y apoyo, Recompensa, Innovación
Paule y Caboverde (2011)	Productivo	Percepción de la dirección, Satisfacción en el centro, Identificación de los objetivos, Relaciones interpersonales Percepción del funcionamiento de la organización
Noriega y Púa (2011)	Hospitalario	Estructura organizacional, Liderazgo, Toma de decisiones Motivación, Comportamiento individual
Chiang et al. (2010)	Organizaciones publicas	Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación
Domínguez et al. (2010)	Hotelero	Clima en estructura, Clima en comunicación, Clima en liderazgo Clima en motivación
Vázquez y Guadarrama (2011)	Educativo	Estructura, Motivación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Participación del empleado, Toma de decisiones, Comunicación Responsabilidad, Trabajo significativo, Conflicto
Mujica y Pérez (2009)	Educativo	Imagen gerencial, Relaciones sociales, Toma de decisiones Tarea
Chiang et al. (2007)	Hospitalario	Comunicación interna, Reconocimiento, Relaciones interpersonales, Calidad en el trabajo, Toma de decisiones Entorno físico, Objetivos de la institución Compromiso Adaptación al cambio, Delegación de actividades y funciones Coordinación externa, Eficiencia en la productividad
Fernández (2004)	Educativa	Visión, Expectativa de logro, Cooperación en la tarea Afiliación grupal
Caligiore y Díaz (2003)	Educativo	Funcionamiento organizacional, Estructura organizacional Proceso de toma de decisiones, Tipo de comunicación Motivación al logro
Gómez (2004)	Diversas empresas colombianas	Claridad organizacional, Sistema de recompensas e incentivos Toma de decisiones/autonomía, Liderazgo, Interacción social Apertura organizacional

Fuente: Machorro, Rosado y Romero (2011)

Modelos de medición del Clima Organizacional

Sin embargo, la medición del clima organizacional presenta restricciones debido al enfoque propio de los individuos que la conforman, es decir, que los resultados pueden provenir desde la subjetividad u objetividad. Brunet (2011) manifiesta que:

“El clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización”

A continuación, se presenta una matriz que muestra los Modelos de Medición del Clima Organizacional más conocidos y recientemente aplicados:

Tabla 26 Modelos de medición del Clima Organizacional más conocidos

AUTORES	MENCION A MODELO	CONCEPTUALIZACION	VARIABLES CONTENIDAS
Brito y Jiménez (2009)	CLIOUNing (Desarrollado por Mejías, Reyes y Arzola, 2006)	Forma parte de un modelo para gestionar la calidad global en programas de estudios universitarios.	Gestión Institucional
Yerba y Llanqui, (2014)		Cubre todas las dimensiones importantes del clima organizacional educativo universitario en base a las referencias de la literatura existente y especializada sobre la teoría organizacional.	Retos Personales Interacción
García M. (2009)	Instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional (Desarrollado por García M. y Zapata A. 2008)	Modelo que es una actualización, adaptación y complementación del elaborado por Hernán Álvarez con el objetivo de identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.	Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.
	Modelo de Octavio García (1987)	Modelo centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa.	

	ECO: Encuesta de Clima Organizacional (Desarrollado por Fernando Toro, 1992)	Se fundamenta en que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas.	Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos
	IMCOC: Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas (Desarrollado por Méndez C. 1980)	Modelo en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer.	Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información
Ministerio de Salud de Lima (2009)	Cuestionario para medir el clima organizacional	Modelo que pretende conocer las percepciones del personal de la organización	Comunicación, Conflicto y cooperación, Confort, Estructura, Identidad, Innovación, Liderazgo, Motivación, Recompensa, Remuneración y Toma de decisiones.
Universidad del Valle (2012)	Encuesta de Autoevaluación del MECI: Modelo Estándar de Control Interno	Si las dimensiones y todos los elementos que conforman el trabajo son los adecuados según las perspectivas y expectativas de los mismos, el clima organizacional será el mejor	Compensación, Estructura Organizacional, Participación, Infraestructura, Cooperación, Relaciones Internacionales, Solución de Conflictos, Reconocimiento, Evaluación del Desempeño, Identidad, Grupos Informales, Ética, Autoevaluación y Trabajo en Equipo
	Modelo de medición del clima organizacional (Desarrollado por Hernán Á. 1993)	Tiene el objetivo fundamental de que las personas puedan adaptarlo a cada situación y permitir, al mismo tiempo, adaptar fenómenos de cada organización no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.	Claridad organizacional, Estructura organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento sistémico, Relación simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo gratificante, Desarrollo personal, Elementos de trabajo, Relaciones interpersonales, Solución de conflictos, Expresión informal positiva, Estabilidad laboral Valoración, Salario Agilidad, Evaluación del desempeño, Retroalimentación, Selección de personal, Inducción, Imagen de la organización
Alcántar, Maldonado-Radillo y Arcos, (2012)	Cuestionario de Percepción del Clima Laboral (CPCL)	Permite conocer el grado en que el encuestado percibe las estructuras y los procesos que se desarrollan en el medio laboral.	Organización, Desarrollo Laboral, Interacción Social, Comunicación, Condiciones de Trabajo. Identidad y Pertenencia
Pérez, (2013)	TECLA: Test De Clima Organizacional (Desarrollado por John Sudarsky 1977)	Modelo que brinda información necesaria para orientar el desarrollo organizacional exitoso dentro de la empresa	Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor, Apoyo, Seguridad y Salario
Salazar, Peña, Ceja y Del Rio, (2015)	Clima organizacional en profesores de centros escolares de Educación Superior	Diseñado considerando la evolución (procesos y estructuras.) de las corrientes de clima institucional e instrumentos para el ámbito de las organizaciones y universidades.	Datos Generales. Compañerismo y Colaboración Comunicación. Trabajo en Equipo. Productividad. Bienestar y salud física. Condiciones de trabajo. Sentido de pertenencia. Satisfacción laboral. Derechos y obligaciones.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Brito y Jiménez (2009), Yerba y Llanqui (2014), García (2009), Ministerio de Salud de Lima (2009), Universidad del Valle (2012), Alcántar, Maldonado-Radillo y Arcos (2012), Pérez (2013) y Salazar, Peña, Ceja y Del Rio (2015)

Clima Organizacional en el Comportamiento Organizacional

Méndez (como se citó en Segredo, 2013) explica el carácter antropogénico de la conceptualización del Clima Organizacional, de ahí su fuente y campo de estudio las relaciones personales, argumentando:

“El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social”

Se expone la importancia que tiene la evaluación del clima, no solo en el descubrimiento y descripción de la conducta organizacional, sino también de aquellos elementos que podrían causar desviaciones, de acuerdo a Soto (como se citó en Segredo, 2013):

“El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones”

Clima Organizacional en la Productividad.

La importancia del Clima Organizacional no reside en el papel que cumple dentro de la producción de una empresa, sino por el alto impacto que posee sobre el estado anímico de sus empleados, quienes comandan y ejecutan esos procesos. Por tanto, en la medición del mismo debe primar el bienestar de los trabajadores, de acuerdo con Grisales y Monroy (2011) quienes argumentan:

“Es de vital importancia darle un lugar relevante al Clima Organizacional, pues es este el que permite la existencia de un desarrollo productivo en las empresas en general y es necesario tener claro que, si no se tiene un correcto manejo éste, se puede ver afectado el buen desarrollo de las actividades y el bienestar de cada uno de los empleados en cuanto a diferentes dimensiones tales como la salud ocupacional, trabajo en equipo, entre otras”

Sánchez, Betancourt y Falcón (2012), también describen la participación y con alto nivel, del contenido y función del clima organizacional en la producción:

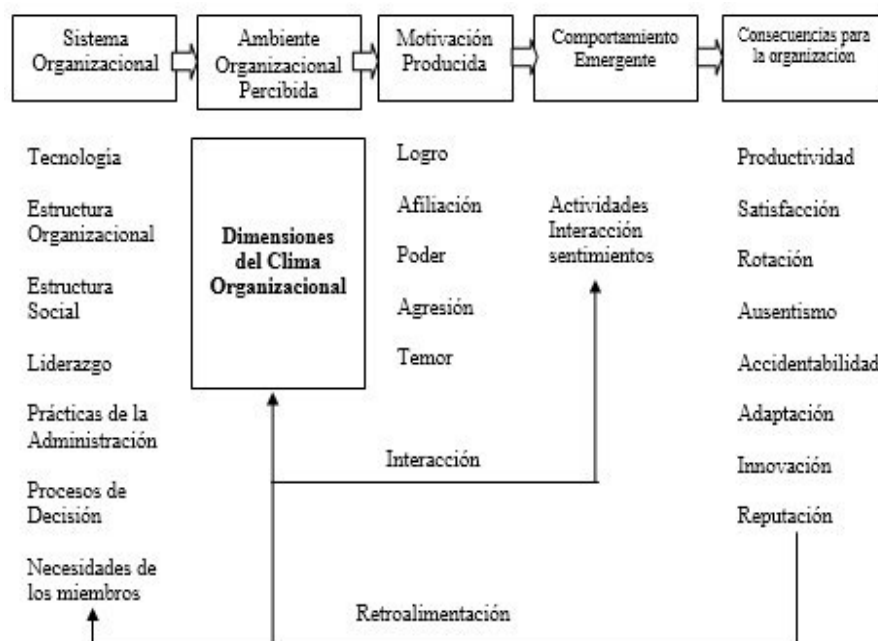
“El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por lo que resulta la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras”

Para contribuir a lo mencionado, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) mencionan varios aspectos que se requieren para elevar la competitividad de una organización, a partir de la proporción de satisfacción y tranquilidad de sus trabajadores:

“• El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización. • El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia. • El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo. • La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio. • Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad

de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender”

Autores como Littwin y Stringer (como se citó en Jiménez, 2009) posicionan al Clima Organizacional, entre el sistema y la motivación de la organización, con retroalimentación y consecuencia en la misma, proponiendo el siguiente esquema:



Segredo (como se citó en Segredo, 2013) pone en manifiesto las bondades del Clima Organizacional en la predicción de entornos, lo que nutre la planificación estratégica de la dirección:

“Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución”

Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior.

Es claro y evidente que el Clima Organizacional aporta con significancia a la dirección de una organización; en consecuencia, la productividad alcanzará altos estándares si éste resultara favorable. La teoría es totalmente aplicable a instituciones de educación, para las cuales el buen estado del clima fortalece la calidad académica, debido a que su función retroalimentativa en la percepción de sus integrantes, permite un adecuado redireccionamiento de actividades. Para lo mencionado, Foutel, Giardelli y Gnecco (2010) argumentan:

“Un clima organizacional positivo favorecerá el proceso de enseñanza aprendizaje, actuando como claro inductor de retención de matrícula, motivador de innovaciones y aprendizajes significativos, en un marco de satisfacción de sus actores. En una investigación sobre clima organizacional entonces, lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir significativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de vida en la organización en la que participan. Esta calidad por último influirá en el desempeño y por lo tanto en la satisfacción de las personas que intervienen en los procesos comprometiéndose así la permanencia estable, productiva y saludable de la gente en un determinado proyecto como puede ser el estudio de una carrera universitaria, el desarrollo de una carrera laboral como docente, investigador o funcionario administrativo o político”

El clima también cumple una función potencializadora sobre los procesos, sean administrativos o académicos, Murillo (como se citó en García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa, 2011) indican:

“Generalmente los estudios sobre clima laboral se centran en características específicas, como equipos de trabajo, desarrollo profesional, ambiente laboral y comunicación y todas estas características permiten que se trabaje por mejorar la calidad educativa, ya que motiva a la organización y a sus empleados a estar en permanente aprendizaje, tanto en procesos académicos como administrativos y a optimizar su potencial desde cada puesto de trabajo”

Y, es importante considerar a los elementos que participan en estas instituciones. Según Mujica y Pérez (2009) pueden ser “El enfoque de clima organizacional en las Instituciones educativas, específicamente en las universidades, se caracteriza por involucrar diferentes elementos estructurales, funcionales y personales de la organización que, integrados en un proceso dinámico, generan un clima de trabajo”

En principio se trata de una gestión de la dirección, como lo establece Newstrom (como se citó en García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa, 2011), sin embargo, la efectividad de la tarea se manifiesta en la opinión y sentimientos del empleado sobre su cooperación en los procesos decisorios. Los autores señalan:

“Inicialmente al evaluar el clima organizacional en éste estudio, se habla de la gestión a nivel dirección, y se refiere a que los directivos dada su responsabilidad, actividades y comportamientos, poseen un efecto determinante en la motivación de los empleados; asimismo, se proveen de oportunidades para el desarrollo de sus habilidades, consultando a sus empleados para la toma de decisiones logrando que sientan que tienen un efecto positivo sobre la organización”

Clima Organizacional como Riesgo Ocupacional

Se hace una generalización de la relación entre ambos temas con un simple argumento de Adamek (como se citó en Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010) quien expone “La relación entre el riesgo psicosocial, el clima laboral y el estilo de liderazgo, es compleja, ya que el clima puede cambiar tanto a través de los subordinados como de los administradores que influyen en políticas y procedimientos organizacionales” en razón de la acción perjudicial y bidireccional que tienen ambos, de acuerdo a la contribución de Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2009) quienes explican “Igualmente, los factores de riesgo psicosocial deterioran las relaciones, incidiendo sobre el clima organizacional; de hecho, la existencia del factor de riesgo asociado a las relaciones es frecuente y de gran

impacto en las organizaciones”, motivo por el cual, Uribe (como se citó en Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010) demanda el arbitraje de los mismos con fines trascendentales, indicando “De esta manera, intervenir en los factores de riesgo, mejora el desempeño del individuo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos”

La decadencia de la calidad del clima organizacional ocasionado por los riesgos psicosociales en las organizaciones, no solo expone la necesidad de la presencia y función del líder por su erradicación, sino además, expone sus secuelas en la salud de los liderados. Al respecto, Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2009) indican:

“De esta manera, los comportamientos del líder influyen en la presencia o no de los riesgos psicosociales. Así, la claridad en los objetivos y en la toma de decisiones, al igual que la calidad en la comunicación, constituyen factores protectores de la salud que promueven la satisfacción y el bienestar, reduciendo los riesgos psicosociales. Por el contrario, altas demandas, bajo control percibido y altos esfuerzos unidos a bajas recompensas, constituyen factores de riesgo para la salud, al igual que la carencia de roles claros, falta de autonomía, escaso apoyo y la hostilidad, todos ellos factores que afectan el bienestar de los individuos en las organizaciones”

Por tanto, se establece el alto grado de cohesión entre el líder y su estilo, el riesgo psicosocial y el clima organizacional con los argumentos otorgados por Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, (2010):

“Debido a todo esto, y ya que el estilo de liderazgo produce un impacto en el clima organizacional y en la existencia de riesgos psicosociales, sería posible determinar qué estilo de liderazgo predomina, a partir de la existencia de determinados riesgos psicosociales y de clima organizacional. No obstante, el efecto del liderazgo sobre los riesgos psicosociales parece depender de factores culturales, en ciertos contextos, un estilo de liderazgo no deseable (volátil, impredecible, difícil, inflexible, testarudo y extremista), hace que los trabajadores perciban menores riesgos psicosociales, mientras que el estilo

deseable (orientado hacia las personas, racional y metódico, amistoso y cortés) predice que se perciban mayores riesgos, lo que puede ser explicado por la existencia de patrones culturales no suficientemente conocidos”

Estudios que no solo destacan la correspondencia, sino además la importancia en el estilo de liderazgo aplicado, pues podría tener un efecto negativo en el ejercicio arbitrario del mismo.

Por tanto, es de suma urgencia la instancia de conocimientos sobre liderazgo, debido a las características convenientemente transitorias sobre la actitud y habilidad tanto del dirigente como de sus subordinados. Bajo este criterio, Segredo (2011) fundamenta:

“Que para el logro de un clima organizacional adecuado, favorable y constructivo se debe fomentar en los colectivos de trabajo el elemento educativo encaminado a cambiar actitudes, desarrollar habilidades, valores y comportamientos; con el objetivo de lograr la participación comprometida de todos los trabajadores en la transformación de la organización. En salud pública, estos cambios se traducen en el mejoramiento continuo del estado de salud de la población y se expresa en las transformaciones favorables de los indicadores con una mayor calidad de vida que la sociedad moderna demanda”

Clima Organizacional Desfavorable

Las vicisitudes contraídas con un clima desfavorable en la organización y su impacto nocivo sobre en la salud y la productividad, se expone con Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009):

“Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia. Una organización con una baja calidad de vida o un clima

organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo —como el consumo de alcohol— o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas. Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución”

Los autores describen con detalle, el efecto multidireccional que tiene un clima negativo, no solo en el recurso humano sino también, en la actividad organizacional y sus productos, dejando en evidencia la resonancia que tienen los estresores conferidos sobre la calidad de vida personal y laboral.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

Hipótesis

Hipótesis General

La Gestión Universitaria de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí influye significativamente sobre su Clima Organizacional.

Hipótesis Específicas

1. El factor Misión y Proyecto Institucional está relacionado significativamente con el Clima Organizacional
2. El factor Gobierno y Gestión está relacionado significativamente con el Clima Organizacional
3. El factor Gobernabilidad está relacionado significativamente con el Clima Organizacional
4. El factor Gestión Económico-Financiero está relacionado significativamente con el Clima Organizacional
5. Los factores de la Gestión Universitaria están relacionados significativamente con las dimensiones del Clima Organizacional

Alcance de la Investigación

La investigación tiene un alcance de tipo Correlacional y Explicativo:

Correlacional por cuanto se buscará establecer la relación de incidencia entre las dos variables de estudio y el impacto que ejercen entre las mismas. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014): "Los estudios correlacionales tienen

como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”

Explicativo debido a que, con los resultados obtenidos producto de la investigación, se buscará revelar la naturaleza y magnitud de la causalidad en las situaciones conflictivas observadas a partir de la relación entre ambas variables; en referencia, Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiesta: “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo No experimental, ya que no hay manipulación de las variables, el estudio se dio en sus propias condiciones, tanto en sus causas como en sus efectos. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), comentan “En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”

Diseño de la Investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de la investigación es Transeccional: **Correlacional-Causal**. La recolección de datos se efectuó en un tiempo único, no solo con la finalidad de establecer si las variables estudiadas están relacionadas, sino además para examinar su causalidad. Bajo este criterio, los autores argumentan:

“En todo estudio, la causalidad la establece el investigador de acuerdo con sus hipótesis, las cuales se fundamentan en la revisión de la literatura. En los estudios transeccionales correlacionales-causales la causalidad ya existe, pero

es el investigador quien la direcciona y establece cuál es la causa y cuál el efecto (o causas y efectos) ”

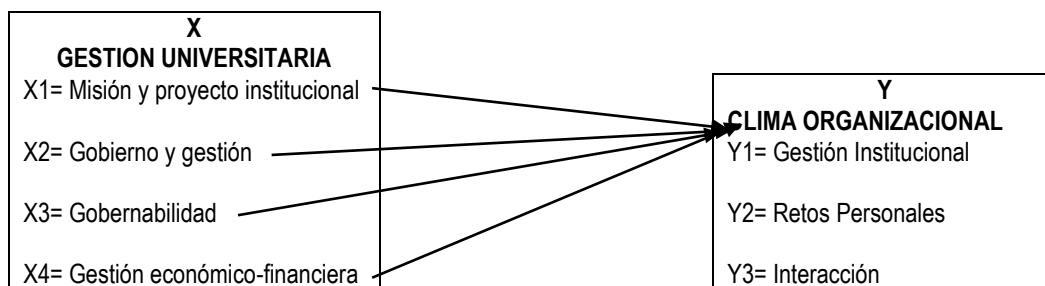
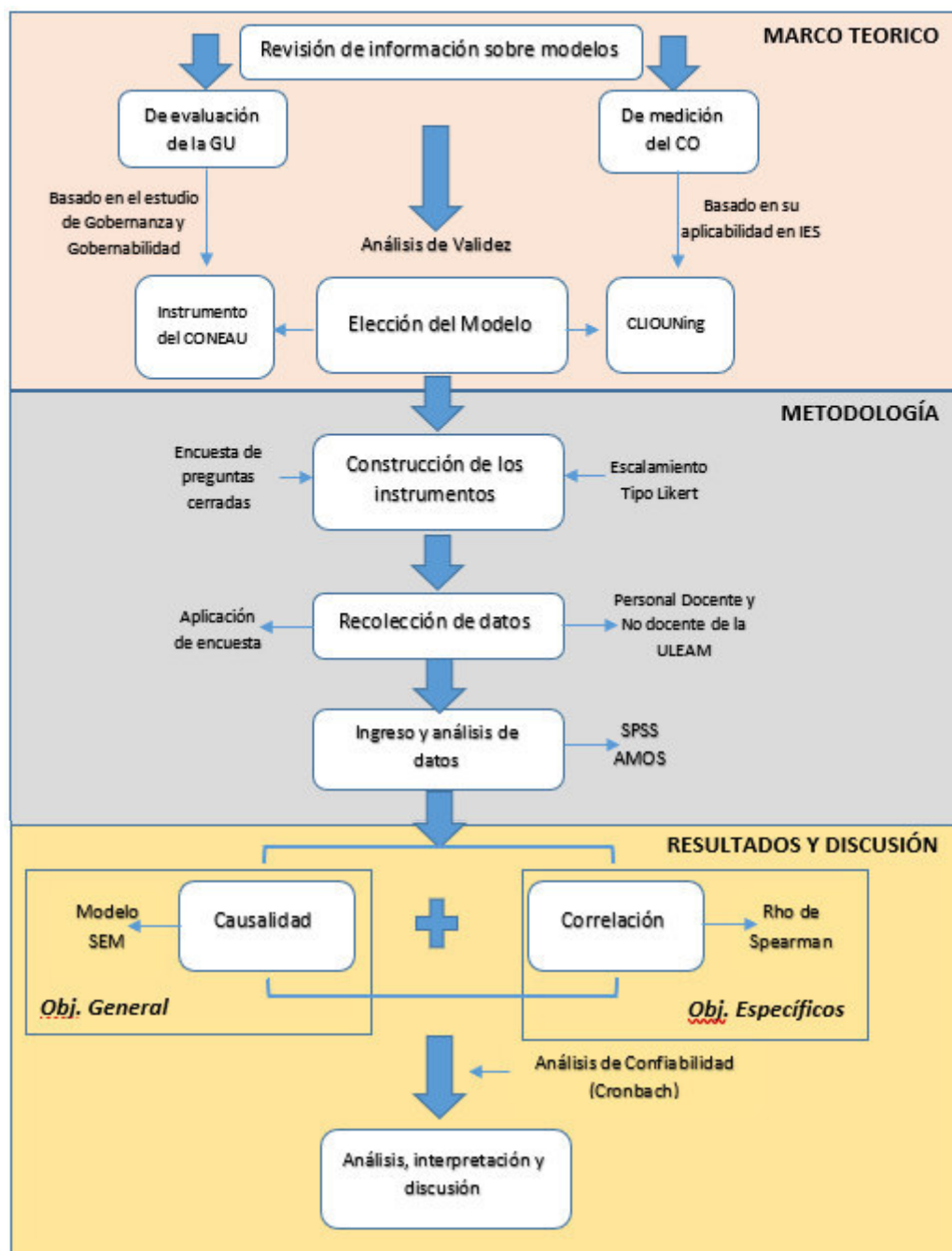


Figura 2 Relación de causalidad entre los factores de la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia.

El diseño de la investigación en su modalidad causal se reconstruirá a partir de la variable independiente, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Esquema del diseño de la Investigación



Diseño Muestral

Unidad de Análisis

La unidad de análisis se estableció sobre el personal titular de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en la ciudad de Manta.

Población de estudio

Se tomó como población de estudio el personal titular académico y no académico (Administrativo y de servicios) que laboró en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí durante el año 2015 siendo un total de 928 personas.

Tamaño de la muestra

Se determinó el tamaño de la muestra usando la ecuación para una población finita:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) e^2 + Z^2 p q} =$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 928}{(927) 0,05^2 + 0,9604} =$$

$$n = \frac{891,2512}{3,2779} = 271,897$$

N: tamaño de la población o universo = 928

Z: 1,96 (nivel de confianza 95 %)

e: error muestral del 5% = 0.05

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, en este caso 50% = 0.50

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p (en este caso 1-0.50 = 0.50)

n: tamaño de la muestra

Técnica de Muestreo

Es una investigación con Muestreo Probabilístico, según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), ya que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

La muestra se estratificó con la finalidad de segmentarla en relación con los estratos presentados en la población, en referencia Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) argumentan

“Lo que aquí se hace es dividir a la población en subpoblaciones o estratos, y se selecciona una muestra para cada estrato. La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral” Para el efecto se usó la ecuación:

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{271,897}{928} = 0,2930$$

$$nh = Nh(fh)$$

fh = Fracción Constante

n = Muestra

nh = Muestra del estrato

N = Población

Nh = Población del estrato

nh = Muestra del estrato

Con base en lo mencionado, la estratificación de la población quedó establecida de la siguiente forma:

Tabla 27 Estratificación de la muestra

No.	ESTRATOS	Nh	%	Nh (Nh*fh)
1	Personal Docente	735	79,202	215,36
2	Personal No Docente (Administrativo y Servicio)	193	20,797	56,549
	N	928	100	271,909

Fuente: Elaboración propia

En total se obtuvieron las encuestas validas de 272 personas de los estratos establecidos, esto es, 215 del personal docente y 57 del personal no docente, se muestra el detalle en la siguiente matriz:

Tabla 28 Número de encuestas por estratos de la muestra

No.	ESTRATOS	No. Encuestados	%
1	Personal Docente	215	79
2	Personal No Docente (Administrativo y Servicio)	57	21
	N	272	100

Fuente: Elaboración propia

Técnica de Recolección de Datos

La técnica usada para recabar datos fue la Encuesta Escrita que consta de un Cuestionario de Preguntas Cerradas, de acuerdo a lo estipulado por Arias, F. (2012) que la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. A continuación, se hace una descripción de cada uno de los instrumentos usados en la investigación.

Instrumento Dimensión II: Misión y Proyecto Institucional, Gobierno y Gestión.

Para la caracterización de la Gestión Universitaria se dió uso de la encuesta Dimensión II: Misión y Proyecto Institucional, Gobierno y Gestión, que forma parte del conjunto de dimensiones que integran el instrumento de “Evaluación Institucional: Criterios y procedimientos para la Evaluación Externa”, mismo que fue elaborado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Argentina (CONEAU, 2016) y resultado del ajuste que efectuó ésta entidad a su documento “Lineamientos para la Evaluación Institucional (1998)”. En sus escritos se manifiesta “este conjunto de nuevas herramientas para la evaluación institucional contribuye a que, tanto las instituciones universitarias como la CONEAU, cuenten con información básica sistematizada para las etapas de la evaluación”.

Al instrumento se le añadió la variable: Gobernabilidad, propuesto inicialmente en el documento “Evaluación de la Gestión Universitaria” por

Martínez (2000) con la finalidad de obtener mayor información sobre la percepción que tiene la comunidad universitaria respecto a los órganos de gobierno. El instrumento final con sus variables o factores, quedó planteado de la siguiente forma:

Tabla 29 Descripción del instrumento final para la caracterización de la Gestión Universitaria

MODELO	AUTOR	VARIABLES	Indicadores
Instrumento para la Evaluación Externa, Dimensión II: Misión y proyecto institucional, Gobierno y gestión	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU, 2016)	Misión y proyecto institucional Gobierno y gestión Gobernabilidad Gestión económico-financiera	44

Fuente: Elaboración propia con información extraída de La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (1998), Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (2016) y Martínez (2000).

Instrumento CLIOUNing

Como herramienta de medición del Clima Organizacional se usó la encuesta denominada CLIOUNing, cuyo objeto de estudio son las Instituciones de Educación Superior, para las cuales ha demostrado altos niveles de eficacia en sus aplicaciones. En palabras textuales de sus creadores Mejías, Reyes y Arzola (2006):

“Se desarrolla un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones universitarias denominado CLIOUNing, dado que junto al instrumento SERVQUALing para medir la calidad de los servicios universitarios, forma parte de un modelo para gestionar la calidad global en programas de estudios universitarios, aún en desarrollo”

La encuesta presentó las siguientes características:

Tabla 30 Descripción del instrumento para la medición del Clima Organizacional

MODELO	AUTOR	VARIABLES	Indicadores
--------	-------	-----------	-------------

CLIOUNing	Mejías A, Reyes O, y Arzola M (2006)	Gestión Institucional Retos Personales o Individuales Interacción	37
-----------	---	---	----

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Mejías, Reyes y Arzola, (2006) y Brito y Jiménez (2009)

Escala

Los instrumentos usados en la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional fueron adaptados a un escalamiento de tipo Likert, por tratarse de un método vigente y popular entre los estudios que miden actitudes y/o percepciones, a criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes establecieron la escala de la siguiente manera:

Tabla 31 Escalamiento Likert

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En parte desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En parte de acuerdo	En total acuerdo

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

El criterio de calificación aplicado es la denominada Escala Aditiva, que describen los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) de la siguiente forma:

“las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Se califica el promedio resultante en la escala mediante la sencilla fórmula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones), y entonces una puntuación se analiza en el continuo 1-5”

El valor obtenido a partir de la suma algebraica de las puntuaciones dadas por los encuestados a todos los ítems, que otorga una puntuación total y promediado para el número de ítems, se entenderá representativa de una posición favorable o desfavorable con respecto a las variables que se están midiendo, el detalle se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 32 Criterio cualitativo de las escalas de medición

Escala	Entre: 1 y 2,5	Entre: 2,6 y 3,5	Entre: 3,6 y 5
Criterio Cualitativo	Desfavorable	Medianamente favorable	Favorable

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Yerba y Llanqui (2014) y Hernández, Fernández y Baptista (2014)

En el procesamiento de datos de la variable Clima Organizacional, se tomó en cuenta que el instrumento CLIOUNing, consta de ítems o afirmaciones en sentido inverso, cuyos datos deberán ser recodificadas al introducirse en el paquete estadístico mediante la sustitución de los valores antiguos de las variables inversas por los valores nuevos correspondientes. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) hacen mención sobre las afirmaciones negativas, explicando

“Si la afirmación es negativa, significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y cuanto más de acuerdo estén los participantes con la frase, implica que su actitud es menos favorable, esto es, más desfavorable. Cuando las afirmaciones son negativas, se califican al contrario de las positivas”

Confiabilidad y validez de los instrumentos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la confiabilidad de los instrumentos utilizados en la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional, se la determinó usando la medida de consistencia interna, denominado Coeficiente Alfa Cronbach.

Para comprobar la validez de contenido de los instrumentos usados, se presenta la siguiente matriz con el detalle de las acciones realizadas:

Tabla 33 Validez de contenido de los instrumentos usados en cada variable

Para la Gestión Universitaria			Para el Clima Organizacional		
•	Revisión bibliográfica especializada comprendida entre 2009 hasta la presente fecha.		•	Revisión bibliográfica especialista comprendida entre 2009 hasta la presente fecha.	
•	Comparativo de definiciones sobre Administración y Gestión, ofrecido por 8 autores que datan del año 2000, y desde el 2009 hasta la actualidad, en el que se incluyen los estudios de Chiavenato.		•	Análisis de mediciones del Clima Organizacional efectuado en 17 universidades de varios países, entre los que se incluyen: México, Colombia, Perú, Venezuela, Cuba y España.	

-
- Análisis de 4 criterios que presentan 22 dimensiones de la GU.
 - Revisión de 8 modelos de medición de la Gestión Universitaria que contienen 36 variables o factores y más de 465 indicadores. Incluyéndose además modelos de gestión empresarial, educacional y un modelo europeo.
 - Revisión de la información ofrecida por los Coloquios Internacionales de Gestión Universitaria – CIGU de versiones anteriores a partir del año 2000. Evento organizado en asociación con la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), del Instituto de Investigaciones y Estudios en Administración Universitaria (INPEAU) Brasil, la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) y de la Asociación de Especialistas en Gestión de la Educación Superior (AEGES), en Argentina.
 - Estudios sobre la práctica de la gestión y el gestor.
 - Revisión de 8 criterios de diversos autores, que refieren a las competencias que debe abordar la Gestión Universitaria.
 - El instrumento usado constituye una adaptación del material original, el cual fue realizado tomando como referencia literatura especializada.
-
- Estudio de 4 criterios que definen el Clima Organizacional.
 - Revisión de 14 modelos de medición del Clima Organizacional que hacen mención a 546 variables.
 - Revisión del reconocido Modelo SERVQUAL (SERVice QUALity) de medición de la calidad del servicio, de gran difusión y aplicación, elaborado por Parasuraman et al., (1988). Modelo del que nació el instrumento usado.
 - Estudios sobre la inclusión del Clima Organizacional en escenarios educativos.
 - Se incluyen estudios de la inmersión del Clima Organizacional en el Comportamiento, Cultura, Productividad, Entornos educativos y Riesgo Ocupacional.
 - El instrumento usado constituye una adaptación del material original.
-

Fuente: Elaboración propia.

Correlación y Causalidad

Se realizó el análisis de correlación entre las percepciones de la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional usando el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman, denominado también, Coeficiente de Correlación por Rangos, usado para relaciones no lineales, es decir, curvilíneas; o cuando las variables son ordinales, ya que la muestra puede ordenarse por rangos o jerarquías. Es de uso común con escalas tipo Likert (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La interpretación de los valores obtenidos se hará de acuerdo a la siguiente matriz, contribuyendo demás a la validez de constructo:

Tabla 34 Criterio de correlación de las escalas de medición

Rango de la escala	Nivel de Correlación
-0,76 a -1	Negativa perfecta
-0,51 a -0,75	Negativa moderada a fuerte

-0,26 a -0,50	Negativa débil a media
0,00 a 0,25	Nula o escasa
0,26 a 0,50	Positiva débil a media
0,51 a 0,75	Positiva moderada a fuerte
0,76 a 1	Positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas (2009) y Mondragón (2014)

La causalidad entre las variables Gestión Universitaria y Clima Organizacional se realizó a través de un modelo de Ecuaciones Estructurales. La estadística multivariante es muy usada para estudiar el comportamiento de varias variables al mismo tiempo y éste es uno de sus métodos, que analiza y estima las relaciones mediante proposiciones de causalidad y un diagrama que las reproduce (Es.wikipedia.org/wiki/Ecuaciones_estructurales).

La relación de causalidad sobre un dato intangible como la percepción, que es particularidad de una persona respecto a una situación, no se puede demostrar, pero permite prever una conducta, y se ha estado midiendo con ecuaciones estructurales (Salgado y Espejel, 2016). Se destacan de otros modelos por su capacidad para estimar variables que no son observables denominadas latentes, mediante otras que lo son, permitiendo representar tanto al factor como al modelo de error (Camarero, 2017)

Procesamiento de datos

En el procesamiento de los datos recolectados, se dio uso de dos programas de análisis de datos:

- AMOS (Analysis of Moment Structures o Análisis de estructuras de momento): para establecer las relaciones de causalidad entre las variables usando los Modelos de Ecuaciones Estructurales o SEM (Structural Equations Models).
- SPSS versión 23: para el análisis exploratorio de datos, la estadística descriptiva y para establecer la correlación.

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

Resultados de los Datos Sociodemográficos.

A continuación, se presentan los resultados del estudio de las variables sociodemográficas: Edad, Género, Tiempo de Dedicación y Años de servicio, efectuado a la muestra mediante la aplicación de los cuestionarios. Es de recordar que los datos se encuentran estratificados en dos grupos: Docentes y No Docentes.

Tabla 35 Edad de la muestra por estrato

EDAD	F		%	
	NO DOCENTES	DOCENTES	NO DOCENTES	DOCENTES
20-30 (25)	20	15	35.1	7.0
30-40 (35)	20	75	35.1	34.9
40-50 (45)	7	80	12.3	37.2
Mayor a 50	10	45	17.5	20.9
Total	57	215	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

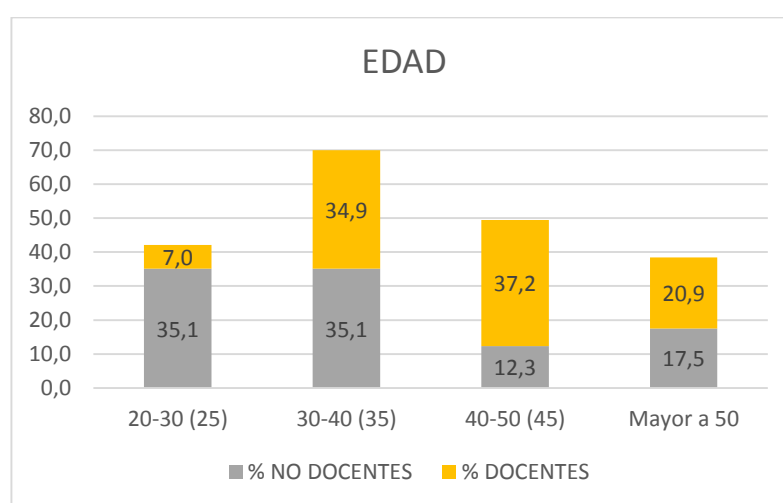


Figura 3 Índice porcentual de la Edad de la muestra por estratos. Fuente: Elaboración propia.

El 37,2% de los Docentes tienen edades entre 40 a 50 años, el 34,9% tienen edades entre 30 y 40 años, el 20,9% está en una edad mayor a los 50 años y un 7% se encuentra entre los 20 y 30 años de edad.

Un 35,1% de los No Docentes tienen edades entre 20 a 30 años, el 35,1% tienen edades entre 30 y 40 años, el 12,3% cursa una edad entre 40 a 50 años y el 17,5% es mayor a los 50 años.

Tabla 36 Género de la muestra por estrato

GENERO	F		%	
	NO DOCENTES	DOCENTES	NO DOCENTES	DOCENTES
Masculino	30	121	52.6	56.3
Femenino	27	94	47.4	43.7
total	57	215	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

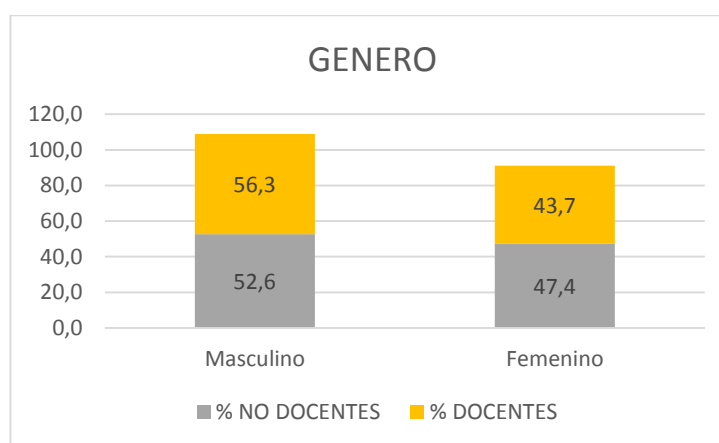


Figura 4 Índice porcentual del Género de la muestra por estratos. Fuente: Elaboración propia.

El 56,3% de los Docentes es Masculino y un 43,7% es Femenino. Un 52,6% de los No Docentes es Masculino y el 47,4% es Femenino.

Tabla 37 Tiempo de dedicación de la muestra por estrato.

DEDICACION	F		%	
	NO DOCENTES	DOCENTES	NO DOCENTES	DOCENTES
Tiempo Completo	47	158	82.5	73.5
Tiempo Medio	8	52	14.0	24.2

Tiempo Parcial	2	5	3.5	2.3
Total	57	215	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

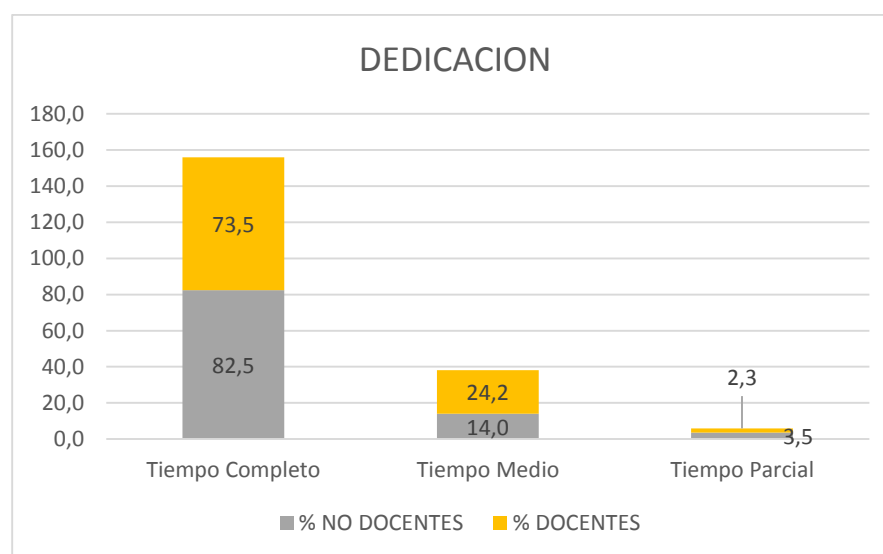


Figura 5 Índice porcentual de la Dedicación de la muestra por estratos. Fuente: Elaboración propia.

El 73,5% de los Docentes labora a Tiempo Completo en la ULEAM, el 24,2% a Tiempo Medio y solo un 2,3% a Tiempo Parcial.

El 82,5% de los No Docentes labora a Tiempo Completo en la universidad, el 14% a Tiempo Medio y solo un 3,5% a Tiempo Parcial.

Tabla 38 Tiempo de servicio de la muestra por estrato

TIEMPO DE SERVICIO	F		%	
	NO DOCENTES	DOCENTES	NO DOCENTES	DOCENTES
Menos de 5 años	24	52	42.1	24.2
Entre 5 y 10 años	11	72	19.3	33.5
Entre 10 y 20 años	12	48	21.1	22.3
Mas de 20 años	10	43	17.5	20.0
Total	57	215	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

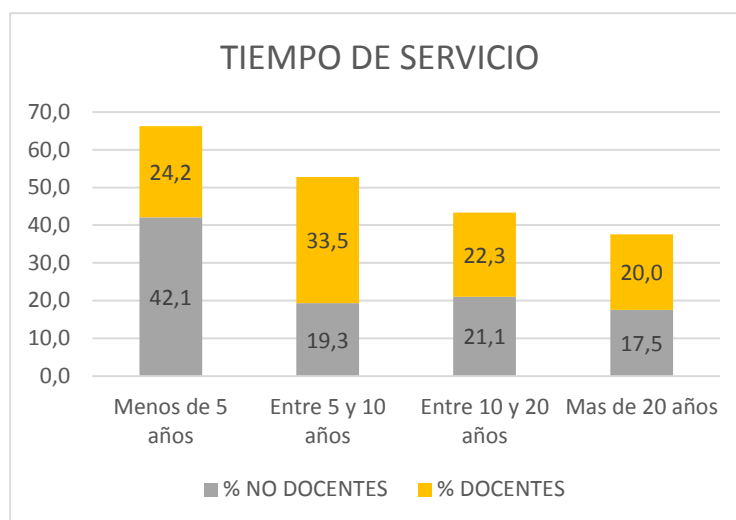


Figura 6 Índice porcentual del Tiempo de Servicio de la muestra por estratos. Fuente: Elaboración propia.

El 33,5% de los Docentes tiene un tiempo de servicio en la ULEAM de entre 5 a 10 años, el 24,2% tiene un tiempo menor a 5 años, el 22,3% tiene entre 10 a 20 años y un 20% tiene mas de 20 años de servicio.

El 42,1% de los No Docentes tiene un tiempo de servicio menor a 5 años en la ULEAM, el 21,1% tiene un tiempo de servicio entre 10 y 20 años, el 19,3% tiene entre 5 y 10 años; y, un 17,5% tiene más de 20 años de servicio.

Evaluación de la normalidad de las variables

Se procederá al contraste de las hipótesis específicas previa determinación de la normalidad de las variables, para ello se utilizará la prueba Kolmogorov-Smirnov, debido a que permite medir el nivel de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una determinada distribución teórica. Con la finalidad de indicar si los datos que proceden de una población, poseen distribución conceptual, en muestras mayores a 50 datos u observaciones.

Considerando el valor obtenido en la prueba de distribución, se determinará el uso de estadísticos paramétricos (t de Student) o no paramétricos (Rho Spearman).

Para efectos de la presente investigación, la contrastación de las hipótesis se determinará mediante un nivel de significancia $\alpha = 0,05$, que permitirá tomar una decisión a través de las siguientes reglas:

Si α (Sig) $> 0,05$, se acepta la hipótesis nula.

Si α (Sig) $< 0,05$, se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 39 Resultados de la Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para las variables: Gestión Universitaria y Clima Organizacional.

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Universitaria	.212	272	.000
Clima Organizacional	.325	272	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Se comprueba que el p valor= 0.000 es menor que el nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), entonces para este caso la distribución para las variables no es normal.

Prueba de Hipótesis General

De acuerdo con Escobedo, Hernández, Esterbane y Martínez, (2016), para establecer las relaciones de causalidad entre las variables, los modelos de Ecuaciones Estructurales o SEM (Structural Equations Models) se constituyen en las siguientes fases:

a) Especificación del modelo.

El diseño de la investigación en su modalidad causal se reconstruirá con la finalidad de comprobar la siguiente hipótesis:

$$H_0: \Sigma = \Sigma\phi$$

La gestión universitaria de la ULEAM no influye significativamente sobre su clima organizacional.

Ha: $\Sigma \neq \Sigma\phi$

La gestión universitaria de la ULEAM influye significativamente sobre su clima organizacional.

Σ = Matriz de varianzas y covarianzas muestral

$\Sigma\phi$ = Matriz de varianzas y covarianzas asociada al modelo teórico ϕ

Es decir que, la hipótesis nula indica que si la matriz de covarianzas del modelo planteado (hipotetizado) usando SEM con sus respectivos métodos de estimación para establecer posibles relaciones causales entre las variables del estudio, no arroja valores significativos para el contraste, se entiende que la gestión universitaria no influye en su clima organizacional. Estableciéndose con la hipótesis alternativa la influencia.

Los componentes de las ecuaciones estructurales son: El modelo de Medida y el Modelo de Estructura. Para establecer el modelo mediante ecuaciones estructurales de las variables, se crearán a partir de los siguientes datos:

- Variables de orden superior:

Gestión Universitaria X

Clima Organizacional Y

- Variables latentes o factores:

Variables latentes de tipo Exógena ξ (xi):

Misión y proyecto institucional (MPI: ξ_1),

Gobierno y gestión (GG: ξ_2),

Gobernabilidad (Gob: ξ_3),

Gestión económico-financiera (Gef: ξ_4).

Variables latentes de tipo Endógena η (eta):

Gestión Institucional (GI: η_5),

Retos Personales o Individuales (RP: η_6),

Interacción (I: η_7).

- Variables observables X_i , Y_i :

Variables observables X_i : corresponde a los ítems de la Encuesta para la Evaluación de la Gestión Universitaria, formada por 44 ítems:

Misión y Proyecto Institucional (Ítems del 1 al 7),

Gobierno y Gestión (Ítems del 8 al 27),

Gobernabilidad (Ítems del 28 al 33),

Gestión económico-financiera (Ítems del 34 al 44).

Variables observables Y_i : corresponde a los ítems de la Encuesta para la Medición del Clima Organizacional, formada por 37 ítems:

Gestión Institucional (Ítems del 1 al 11),

Retos Personales o Individuales (Ítems del 12 al 24),

Interacción (Ítems del 25 al 37).

- Errores de medidas ε_x , ε_y (épsilon).

- Los coeficientes de regresión λ_x , λ_y (lambda).

De esta manera el modelo de medida queda definido a través de las siguientes ecuaciones:

Tabla 40 Ecuaciones del modelo de medida de las variables: Gestión Universitaria (X) y Clima Organizacional (Y).

$X1_1 = \lambda_{x1,1}\xi_1 + \varepsilon_1$	$Y1_1 = \lambda_{y1,1}\eta_5 + \varepsilon_{45}$
$X1_2 = \lambda_{x1,2}\xi_1 + \varepsilon_2$	$Y1_2 = \lambda_{y1,2}\eta_5 + \varepsilon_{46}$
$X1_3 = \lambda_{x1,3}\xi_1 + \varepsilon_3$	$Y1_3 = \lambda_{y1,3}\eta_5 + \varepsilon_{47}$
$X1_4 = \lambda_{x1,4}\xi_1 + \varepsilon_4$	$Y1_4 = \lambda_{y1,4}\eta_5 + \varepsilon_{48}$
$X1_5 = \lambda_{x1,5}\xi_1 + \varepsilon_5$	$Y1_5 = \lambda_{y1,5}\eta_5 + \varepsilon_{49}$
$X1_6 = \lambda_{x1,6}\xi_1 + \varepsilon_6$	$Y1_6 = \lambda_{y1,6}\eta_5 + \varepsilon_{50}$
$X1_7 = \lambda_{x1,7}\xi_1 + \varepsilon_7$	$Y1_7 = \lambda_{y1,7}\eta_5 + \varepsilon_{51}$
$X2_1 = \lambda_{x2,1}\xi_2 + \varepsilon_8$	$Y1_8 = \lambda_{y1,8}\eta_5 + \varepsilon_{52}$
$X2_2 = \lambda_{x2,2}\xi_2 + \varepsilon_9$	$Y1_9 = \lambda_{y1,9}\eta_5 + \varepsilon_{53}$
$X2_3 = \lambda_{x2,3}\xi_2 + \varepsilon_{10}$	$Y1_10 = \lambda_{y1,10}\eta_5 + \varepsilon_{54}$
$X2_4 = \lambda_{x2,4}\xi_2 + \varepsilon_{11}$	$Y1_11 = \lambda_{y1,11}\eta_5 + \varepsilon_{55}$
$X2_5 = \lambda_{x2,5}\xi_2 + \varepsilon_{12}$	$Y2_1 = \lambda_{y2,1}\eta_6 + \varepsilon_{56}$
$X2_6 = \lambda_{x2,6}\xi_2 + \varepsilon_{13}$	$Y2_2 = \lambda_{y2,2}\eta_6 + \varepsilon_{57}$

$X2_7 = \lambda x2,7\xi2 + \varepsilon14$	$Y2_3 = \lambda y2,3\eta6 + \varepsilon58$
$X2_8 = \lambda x2,8\xi2 + \varepsilon15$	$Y2_4 = \lambda y2,4\eta6 + \varepsilon59$
$X2_9 = \lambda x2,9\xi2 + \varepsilon16$	$Y2_5 = \lambda y2,5\eta6 + \varepsilon60$
$X2_10 = \lambda x2,10\xi2 + \varepsilon17$	$Y2_6 = \lambda y2,6\eta6 + \varepsilon61$
$X2_11 = \lambda x2,11\xi2 + \varepsilon18$	$Y2_7 = \lambda y2,7\eta6 + \varepsilon62$
$X2_12 = \lambda x2,12\xi2 + \varepsilon19$	$Y2_8 = \lambda y2,8\eta6 + \varepsilon63$
$X2_13 = \lambda x2,13\xi2 + \varepsilon20$	$Y2_9 = \lambda y2,9\eta6 + \varepsilon64$
$X2_14 = \lambda x2,14\xi2 + \varepsilon21$	$Y2_10 = \lambda y2,10\eta6 + \varepsilon65$
$X2_15 = \lambda x2,15\xi2 + \varepsilon22$	$Y2_11 = \lambda y2,11\eta6 + \varepsilon66$
$X2_16 = \lambda x2,16\xi2 + \varepsilon23$	$Y2_12 = \lambda y2,12\eta6 + \varepsilon67$
$X2_17 = \lambda x2,17\xi2 + \varepsilon24$	$Y2_13 = \lambda y2,13\eta6 + \varepsilon68$
$X2_18 = \lambda x2,18\xi2 + \varepsilon25$	$Y3_1 = \lambda y3,1\eta7 + \varepsilon69$
$X2_19 = \lambda x2,19\xi2 + \varepsilon26$	$Y3_2 = \lambda y3,2\eta7 + \varepsilon70$
$X2_20 = \lambda x2,20\xi2 + \varepsilon27$	$Y3_3 = \lambda y3,3\eta7 + \varepsilon71$
$X3_1 = \lambda x3,1\xi3 + \varepsilon28$	$Y3_4 = \lambda y3,4\eta7 + \varepsilon72$
$X3_2 = \lambda x3,2\xi3 + \varepsilon29$	$Y3_5 = \lambda y3,5\eta7 + \varepsilon73$
$X3_3 = \lambda x3,3\xi3 + \varepsilon30$	$Y3_6 = \lambda y3,6\eta7 + \varepsilon74$
$X3_4 = \lambda x3,4\xi3 + \varepsilon31$	$Y3_7 = \lambda y3,7\eta7 + \varepsilon75$
$X3_5 = \lambda x3,5\xi3 + \varepsilon32$	$Y3_8 = \lambda y3,8\eta7 + \varepsilon76$
$X3_6 = \lambda x3,6\xi3 + \varepsilon33$	$Y3_9 = \lambda y3,9\eta7 + \varepsilon77$
$X4_1 = \lambda x4,1\xi4 + \varepsilon34$	$Y3_10 = \lambda y3,10\eta7 + \varepsilon78$
$X4_2 = \lambda x4,2\xi4 + \varepsilon35$	$Y3_11 = \lambda y3,11\eta7 + \varepsilon79$
$X4_3 = \lambda x4,3\xi4 + \varepsilon36$	$Y3_12 = \lambda y3,12\eta7 + \varepsilon80$
$X4_4 = \lambda x4,4\xi4 + \varepsilon37$	$Y3_13 = \lambda y3,13\eta7 + \varepsilon81$
$X4_5 = \lambda x4,5\xi4 + \varepsilon38$	
$X4_6 = \lambda x4,6\xi4 + \varepsilon39$	
$X4_7 = \lambda x4,7\xi4 + \varepsilon40$	
$X4_8 = \lambda x4,8\xi4 + \varepsilon41$	
$X4_9 = \lambda x4,9\xi4 + \varepsilon42$	
$X4_10 = \lambda x4,10\xi4 + \varepsilon43$	
$X4_11 = \lambda x4,11\xi4 + \varepsilon44$	

Fuente: Elaboración propia

En la matriz se observa de forma más detallada la construcción de 7 variables latentes a partir de las 81 variables observadas o ítems.

Para representar el modelo causal estructural de las relaciones mediante el programa AMOS, se presenta a través de un diagrama que usa una serie de símbolos que permiten poner a prueba la teoría en relación a las variables medidas, donde:

- Un rectángulo o cuadro indica una variable observable.
- Un ovalo o círculo indica un factor o variable latente.
- Una flecha indica un efecto hipotetizado en una dirección.

- Una flecha de doble dirección indica una correlación (las variables se relacionan, pero no predice una a la otra).

Se establece el modelo de estructura así:

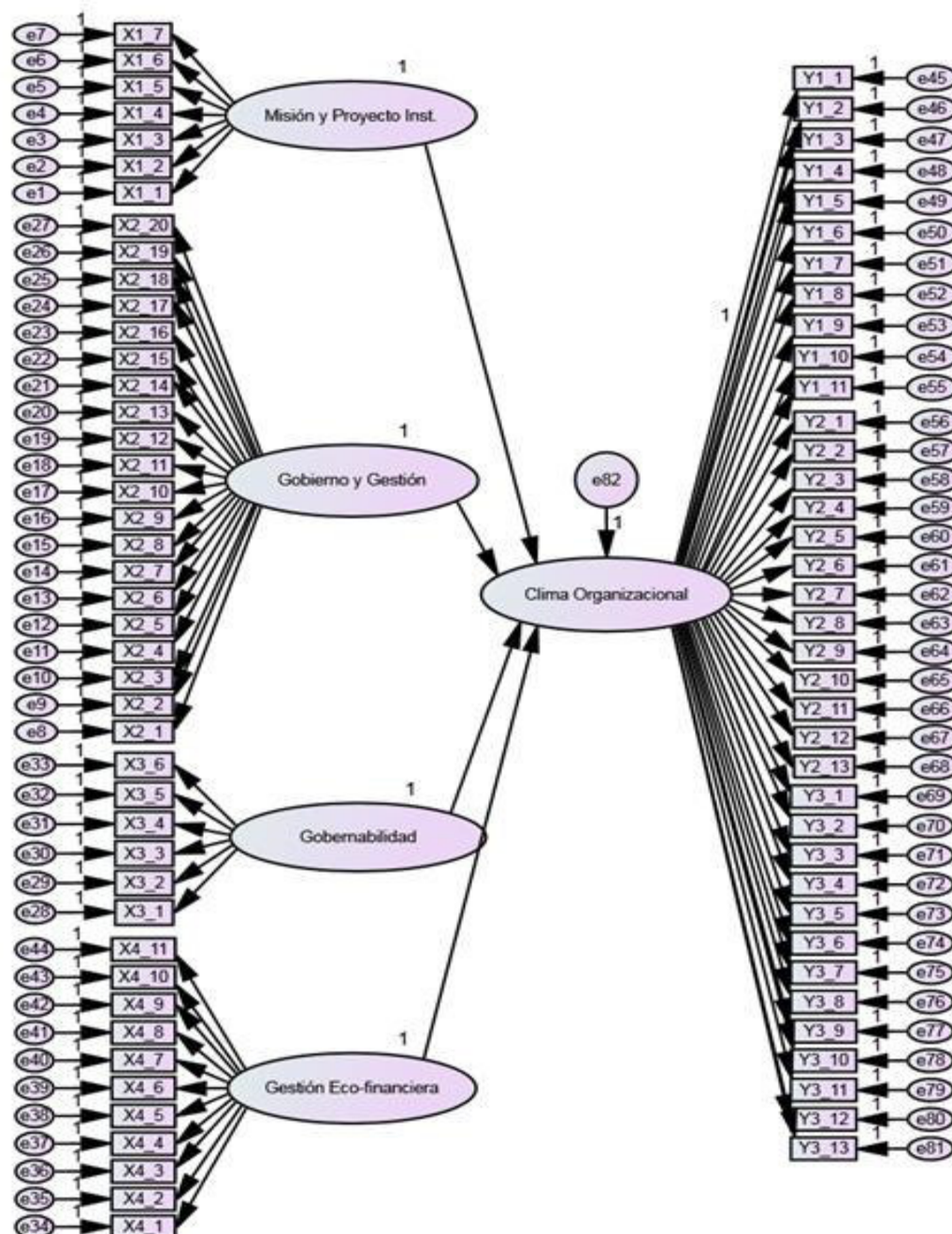


Figura 7 Modelo estructural planteado. Fuente: Elaboración propia.

b) Identificación del modelo

Para determinar si el modelo está identificado se usó la ecuación: $\frac{1}{2}*(s*(s+1))$ como lo establecen Medrano y Muñoz-Navarro (2017) quienes además explican:

“Según los valores de gl obtenidos, el modelo puede clasificarse como subidentificado ($gl < 0$), identificado ($gl = 0$) o sobreidentificado ($gl > 0$). Solo aquellos modelos con menor cantidad de parámetros que varianzas y covarianza en la matriz observada ($gl > 0$) son susceptibles de ser estimados y contrastados”

Siendo el número total de variables observadas $s = 81$, se tiene $\frac{1}{2}*(81*(81+1)) = 3321$ varianzas-covarianzas muestrales.

La regla t establece que el número total de parámetros del modelo a estimarse es de $t = 166$, distribuidos en: 81 coeficientes de regresión (carga factorial), 81 errores de medida y 4 estimaciones de regresión (4 latentes exógenas) (Vargas y Mora, 2017); por lo que los Grados de Libertad (DF) serían los siguientes:

Tabla 41 Cálculo de grados de libertad

Number of distinct sample moments:	3321
Number of distinct parameters to be estimated:	166
Degrees of freedom (3321 - 166):	3155

Fuente: Elaboración propia

Dado que t es estrictamente inferior a 3321 y en base al criterio ($gl > 0$), se puede afirmar que el modelo se encuentra sobre-identificado, por lo que cumple la condición.

c) Estimación de parámetros.

Para estimar el modelo de ecuaciones estructurales se usó el método de Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS). Medrano y Muñoz-Navarro (2017) indican “en caso de trabajar con datos ordinales o existir mayores alejamientos de la distribución normal se sugiere transformar los datos, utilizar métodos de bootstrapping o aplicar métodos de estimación alternativos como el Método de Estimación por Mínimos Cuadrados”. Referente al método, los autores Tovar y Lamos (2018) explican “guarda relación con el de máxima verosimilitud ya que se debe cumplir los mismos criterios y se puede emplear bajo las mismas condiciones

para proporcionar resultados insesgados, óptimos y consistentes” Aunque es equivalente al de Máxima Verosimilitud, basándose en criterios semejantes y empleándose en iguales condiciones, es el más adecuado con muestras grandes (García, 2011) como en la presente investigación.

Se presenta el modelo, estimando los 166 parámetros, todos ellos están estandarizados para que la interpretación del modelo sea de manera más sencilla.

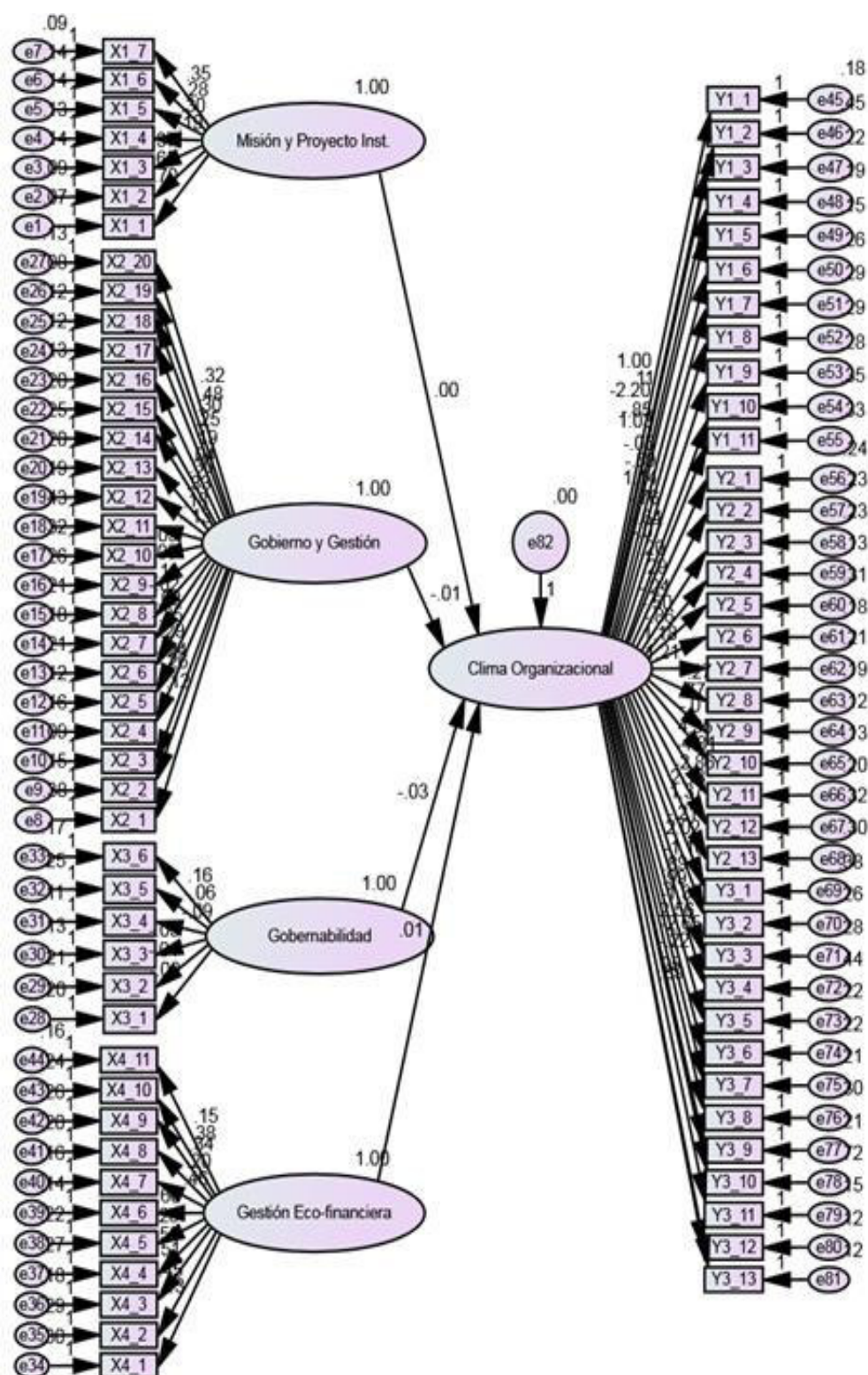


Figura 8 Modelo de ecuaciones estructurales mediante el método de Mínimos Cuadrados Generalizados. Fuente: Elaboración propia

Se presentan las estimaciones de los parámetros del modelo, el error estándar aproximado (S.E.), la proporción crítica (C.R.) y las estimaciones estandarizadas

de los parámetros (P). La proporción crítica es el cociente entre la estimación del parámetro y la estimación del error estándar. Si se reúnen las suposiciones de distribución apropiadas, el estadístico sigue una distribución normal estándar bajo la hipótesis nula de que el parámetro tiene un valor de cero. García (2011) indica “Si a una estimación le corresponde una proporción crítica mayor que 2 en valor absoluto, más concretamente 1.96, el parámetro es significativamente diferente de cero al nivel 0.05” Como se puede observar, la mayoría de los valores de proporción crítica son grandes, obteniendo de esta forma que los parámetros estimados son significativos.

Tabla 42 Estimaciones de los parámetros de regresión.

			Estimate/	S.E.	=C.R.	P
X1_1	<---	MPI	.702	.051	13.671	***
X1_2	<---	MPI	.654	.048	13.588	***
X1_3	<---	MPI	.371	.045	8.201	***
X1_4	<---	MPI	.190	.049	3.835	***
X1_5	<---	MPI	.302	.050	6.085	***
X1_6	<---	MPI	.281	.047	5.929	***
X1_7	<---	MPI	.350	.045	7.736	***
X2_1	<---	GG	-.121	.056	-2.156	.031
X2_2	<---	GG	-.262	.045	-5.813	***
X2_3	<---	GG	-.238	.045	-5.316	***
X2_4	<---	GG	-.289	.049	-5.894	***
X2_5	<---	GG	-.248	.042	-5.930	***
X2_6	<---	GG	-.080	.050	-1.613	.107
X2_7	<---	GG	-.016	.047	-.345	.730
X2_8	<---	GG	.111	.053	2.102	.036
X2_9	<---	GG	.095	.051	1.851	.064
X2_10	<---	GG	-.052	.061	-.848	.396
X2_11	<---	GG	-.128	.062	-2.070	.038
X2_12	<---	GG	.175	.059	2.989	.003
X2_13	<---	GG	.328	.059	5.570	***
X2_14	<---	GG	.298	.054	5.499	***
X2_15	<---	GG	.037	.044	.847	.397
X2_16	<---	GG	.187	.049	3.779	***
X2_17	<---	GG	.248	.048	5.202	***

X2_18	<---	GG	.295	.046	6.357	***
X2_19	<---	GG	.484	.049	9.927	***
X2_20	<---	GG	.317	.051	6.255	***
X3_1	<---	Gob	-.080	.054	-1.478	.140
X3_2	<---	Gob	-.008	.047	-.167	.867
X3_3	<---	Gob	-.034	.043	-.785	.432
X3_4	<---	Gob	-.086	.051	-1.688	.092
X3_5	<---	Gob	-.064	.054	-1.179	.238
X3_6	<---	Gob	.162	.090	1.792	.073
X4_1	<---	Gef	.126	.059	2.116	.034
X4_2	<---	Gef	.453	.064	7.042	***
X4_3	<---	Gef	.512	.060	8.493	***
X4_4	<---	Gef	.577	.063	9.100	***
X4_5	<---	Gef	.253	.056	4.525	***
X4_6	<---	Gef	.600	.055	10.940	***
X4_7	<---	Gef	.464	.055	8.411	***
X4_8	<---	Gef	.200	.055	3.624	***
X4_9	<---	Gef	.343	.060	5.742	***
X4_10	<---	Gef	.378	.064	5.938	***
X4_11	<---	Gef	.149	.054	2.746	.006
Y1_1	<---	CO	1.000			
Y1_2	<---	CO	.109	1.191	.091	.927
Y1_3	<---	CO	-2.204	3.116	-.707	.479
Y1_4	<---	CO	-.848	1.531	-.554	.579
Y1_5	<---	CO	1.032	1.211	.852	.394
Y1_6	<---	CO	-.046	1.147	-.040	.968
Y1_7	<---	CO	-.589	1.441	-.409	.683
Y1_8	<---	CO	1.142	1.841	.620	.535
Y1_9	<---	CO	-.760	1.775	-.428	.668
Y1_10	<---	CO	-.636	1.461	-.435	.663
Y1_11	<---	CO	-.070	1.078	-.065	.948
Y2_1	<---	CO	.196	1.337	.146	.884
Y2_2	<---	CO	.289	1.040	.278	.781
Y2_3	<---	CO	-.242	1.169	-.207	.836
Y2_4	<---	CO	-.502	1.395	-.360	.719
Y2_5	<---	CO	-.859	1.913	-.449	.653
Y2_6	<---	CO	1.175	1.559	.754	.451
Y2_7	<---	CO	1.211	1.479	.819	.413

Y2_8	<---	CO	-.267	1.270	-.211	.833
Y2_9	<---	CO	.771	1.187	.649	.516
Y2_10	<---	CO	-.008	1.090	-.008	.994
Y2_11	<---	CO	4.947	5.496	.900	.368
Y2_12	<---	CO	-4.811	6.081	-.791	.429
Y2_13	<---	CO	-2.856	3.548	-.805	.421
Y3_1	<---	CO	2.133	2.479	.860	.390
Y3_2	<---	CO	1.368	1.809	.756	.450
Y3_3	<---	CO	-.208	1.171	-.177	.859
Y3_4	<---	CO	2.016	2.335	.863	.388
Y3_5	<---	CO	-1.164	1.944	-.599	.549
Y3_6	<---	CO	.890	1.754	.507	.612
Y3_7	<---	CO	.986	1.476	.668	.504
Y3_8	<---	CO	-1.335	2.202	-.606	.544
Y3_9	<---	CO	2.560	3.089	.829	.407
Y3_10	<---	CO	-2.654	3.601	-.737	.461
Y3_11	<---	CO	-.216	1.161	-.186	.853
Y3_12	<---	CO	.047	1.251	.037	.970
Y3_13	<---	CO	.893	1.805	.495	.621

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43 Estimación de los errores por el método de mínimos cuadrados generalizados.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	.071	.031	2.298	.022
e2	.088	.029	3.054	.002
e3	.137	.025	5.528	***
e4	.130	.026	5.017	***
e5	.140	.024	5.778	***
e6	.139	.023	5.938	***
e7	.087	.022	3.977	***
e8	.384	.050	7.729	***
e9	.146	.026	5.680	***
e10	.089	.023	3.876	***
e11	.164	.032	5.151	***
e12	.116	.023	4.990	***
e13	.213	.031	6.759	***
e14	.179	.026	6.826	***
e15	.210	.033	6.337	***
e16	.261	.035	7.488	***
e17	.321	.048	6.649	***
e18	.434	.058	7.477	***
e19	.194	.038	5.161	***
e20	.202	.037	5.415	***
e21	.252	.043	5.896	***

e22	.200	.028	7.178	***
e23	.135	.024	5.508	***
e24	.116	.020	5.675	***
e25	.124	.021	5.823	***
e26	.079	.028	2.785	.005
e27	.132	.031	4.246	***
e28	.201	.029	6.887	***
e29	.207	.027	7.815	***
e30	.129	.020	6.498	***
e31	.111	.022	5.161	***
e32	.245	.031	7.863	***
e33	.168	.042	3.998	***
e34	.301	.041	7.323	***
e35	.286	.043	6.655	***
e36	.184	.037	4.950	***
e37	.265	.043	6.145	***
e38	.220	.034	6.528	***
e39	.142	.032	4.382	***
e40	.158	.026	5.984	***
e41	.196	.029	6.728	***
e42	.257	.033	7.753	***
e43	.244	.040	6.086	***
e44	.163	.027	6.147	***
e45	.185	.035	5.293	***
e46	.453	.052	8.645	***
e47	.217	.033	6.531	***
e48	.191	.031	6.236	***
e49	.153	.026	5.912	***
e50	.255	.042	6.106	***
e51	.285	.042	6.740	***
e52	.287	.043	6.701	***
e53	.283	.040	7.136	***
e54	.353	.046	7.703	***
e55	.326	.039	8.293	***
e56	.243	.044	5.508	***
e57	.234	.034	6.845	***
e58	.232	.037	6.347	***
e59	.135	.025	5.311	***
e60	.306	.041	7.458	***
e61	.175	.027	6.490	***
e62	.209	.036	5.873	***
e63	.187	.028	6.641	***
e64	.123	.021	5.784	***
e65	.132	.023	5.780	***
e66	.198	.033	5.945	***
e67	.320	.050	6.414	***

e68	.300	.054	5.608	***
e69	.385	.050	7.672	***
e70	.263	.038	6.889	***
e71	.279	.035	8.041	***
e72	.443	.054	8.165	***
e73	.221	.041	5.403	***
e74	.222	.037	5.928	***
e75	.208	.034	6.170	***
e76	.299	.042	7.201	***
e77	.210	.032	6.500	***
e78	.723	.090	8.065	***
e79	.150	.033	4.496	***
e80	.120	.026	4.568	***
e81	.116	.027	4.309	***

Fuente: Elaboración propia

A través de las tablas anteriormente planteadas se puede construir las ecuaciones que definen a los modelos de medida y estructural:

Tabla 44 Ecuaciones de las variables: Gestión Universitaria y Clima Organizacional.

$X1_1 = .702\xi1 + .071$	$Y1_1 = 1.000\eta5 + .185$
$X1_2 = .654\xi1 + .088$	$Y1_2 = .109\eta5 + .453$
$X1_3 = .371\xi1 + .137$	$Y1_3 = -2.204\eta5 + .217$
$X1_4 = .190\xi1 + .130$	$Y1_4 = -.848\eta5 + .191$
$X1_5 = .302\xi1 + .140$	$Y1_5 = 1.032\eta5 + .153$
$X1_6 = .281\xi1 + .139$	$Y1_6 = -.046\eta5 + .255$
$X1_7 = .350\xi1 + .087$	$Y1_7 = -.589\eta5 + .285$
$X2_1 = -.121\xi2 + .384$	$Y1_8 = 1.142\eta5 + .287$
$X2_2 = -.262\xi2 + .146$	$Y1_9 = -.760\eta5 + .283$
$X2_3 = -.238\xi2 + .089$	$Y1_10 = -.636\eta5 + .353$
$X2_4 = -.289\xi2 + .164$	$Y1_11 = -.070\eta5 + .326$
$X2_5 = -.248\xi2 + .116$	$Y2_1 = .196\eta6 + .243$
$X2_6 = -.080\xi2 + .213$	$Y2_2 = .289\eta6 + .234$
$X2_7 = -.016\xi2 + .179$	$Y2_3 = -.242\eta6 + .232$
$X2_8 = .111\xi2 + .210$	$Y2_4 = -.502\eta6 + .135$
$X2_9 = .095\xi2 + .261$	$Y2_5 = -.859\eta6 + .306$
$X2_10 = -.052\xi2 + .321$	$Y2_6 = 1.175\eta6 + .175$
$X2_11 = -.128\xi2 + .434$	$Y2_7 = 1.211\eta6 + .209$
$X2_12 = .175\xi2 + .194$	$Y2_8 = -.267\eta6 + .187$
$X2_13 = .328\xi2 + .202$	$Y2_9 = .771\eta6 + .123$
$X2_14 = .298\xi2 + .252$	$Y2_10 = -.008\eta6 + .132$

$X2_{15} = .037\xi_2 + .200$	$Y2_{11} = 4.947\eta_6 + .198$
$X2_{16} = .187\xi_2 + .135$	$Y2_{12} = -4.811\eta_6 + .320$
$X2_{17} = .248\xi_2 + .116$	$Y2_{13} = -2.856\eta_6 + .300$
$X2_{18} = .295\xi_2 + .124$	$Y3_1 = 2.133\eta_7 + .385$
$X2_{19} = .484\xi_2 + .079$	$Y3_2 = 1.368\eta_7 + .263$
$X2_{20} = .317\xi_2 + .132$	$Y3_3 = -.208\eta_7 + .279$
$X3_1 = -.080\xi_3 + .201$	$Y3_4 = 2.016\eta_7 + .443$
$X3_2 = -.008\xi_3 + .207$	$Y3_5 = -1.164\eta_7 + .221$
$X3_3 = -.034\xi_3 + .129$	$Y3_6 = .890\eta_7 + .222$
$X3_4 = -.086\xi_3 + .111$	$Y3_7 = .986\eta_7 + .208$
$X3_5 = -.064\xi_3 + .245$	$Y3_8 = -1.335\eta_7 + .299$
$X3_6 = .162\xi_3 + .168$	$Y3_9 = 2.560\eta_7 + .210$
$X4_1 = .126\xi_4 + .301$	$Y3_{10} = -2.654\eta_7 + .723$
$X4_2 = .453\xi_4 + .286$	$Y3_{11} = -.216\eta_7 + .150$
$X4_3 = .512\xi_4 + .184$	$Y3_{12} = .047\eta_7 + .120$
$X4_4 = .577\xi_4 + .265$	$Y3_{13} = .893\eta_7 + .116$
$X4_5 = .253\xi_4 + .220$	
$X4_6 = .600\xi_4 + .142$	
$X4_7 = .464\xi_4 + .158$	
$X4_8 = .200\xi_4 + .196$	
$X4_9 = .343\xi_4 + .257$	
$X4_{10} = .378\xi_4 + .244$	
$X4_{11} = .149\xi_4 + .163$	

Fuente: Elaboración propia

Estas ecuaciones definen el modelo de ecuaciones estructurales. El valor de la varianza explicada en la variable por el constructo (R^2), que se entiende como la fiabilidad de la medida (representadas en el diagrama mediante las flechas unidireccionales), indican la “carga factorial” de los indicadores directamente observables sobre las variables latentes. Esta medida indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Falk y Miller (como se citó en Bernal, De Nieves y Briones, 2016) señalan que “la varianza explicada de las variables endógenas debería ser mayor o igual a 0,1. Los valores inferiores a 0,1 aun siendo significativos, proporcionan muy poca información”

Se puede observar que la primera variable o factor latente: Misión y Proyecto Institucional, está definida por las primeras siete variables observables y sus respectivos errores. Representada con valores de regresión entre 0.190 y 0.702 lo que indica que las variables observables aportan información significativa a la

variable latente. Asimismo, se tiene que los errores que se cometen en este grupo de variables ronda entre 0.071 y el 0.140.

En cuanto a la segunda variable latente: Gobierno y Gestión, está definida por las siguientes 20 variables observables, las mismas reportan valores de regresión que oscilan entre -0.289 a 0.484 aportando información en algunos casos y en otros, baja información relevante a la variable latente. Los errores en estas variables son bajos, entre 0.079 y 0.434.

La tercera variable latente: Gobernabilidad, la definen 6 variables observables, cuyos valores de regresión van de -0.008 hasta 0,162 aportando información a la variable latente. Los errores cometidos por las variables son mínimos estando entre 0.111 y 0.245.

La cuarta variable o factor latente, Gestión Económica Financiera, definida por 11 variables observables, reporta valores de regresiones presentados entre 0.600 de la variable X4_1 y 0.126 de la variable X4_6, aportando en su mayoría información significativa. Las mismas reportan errores entre 0.142 a 0.301 de la variable.

El quinto factor latente, que representa la variable dependiente Clima Organizacional, definida por 37 variables observables, tiene unos valores de las regresiones asociadas que oscilan entre -4,811 y 4,947 aportando unas variables muy poca información y otras aportan información relevante a la variable, con unos errores asociados que van del 0,116 al 0,723 de las variables Y3_13 y Y3_10

d) Evaluación o bondad de ajuste.

Se presenta la evaluación del modelo para establecer en qué medida satisface adecuadamente las relaciones existentes entre las variables categóricas. Se usaron Índices de Ajuste Absoluto, de acuerdo con García (2011) “determinan el grado en que el modelo globalmente (modelo estructural y modelo de medida) predice la matriz de datos inicial” Además, se aplicaron Índices de Ajuste Incremental, Buitrago, Tovar y Lamos (2018) expresan “Comparan el modelo propuesto con otros modelos especificados por el investigador”

Estadísticos de bondad de ajuste y criterios de referencia.		
Estadístico	Abreviatura	Criterio
<i>Ajuste absoluto</i>		
Chi-cuadrado	χ^2	Significación > .05
Razón Chi-cuadrado / grados de libertad	χ^2/gl	< 3
Índice de bondad de ajuste	GFI	$\geq .95$
Índice de bondad de ajuste corregido	AGFI	$\geq .95$
Raíz del residuo cuadrático medio	RMR	Próximo a 0
Raíz cuadrada media del error de aproximación	RMSEA	< 0,05
<i>Ajuste comparativo</i>		
Índice de ajuste comparativo	CFI	$\geq .95$
Índice de Tucker-Lewis	TLI	$\geq .95$
Índice de ajuste normalizado	NFI	$\geq .95$
<i>Ajuste parsimonioso</i>		
Corregido por parsimonia	PNFI	Próximo a 1

Figura 9 Criterio estadístico de los índices de bondad. Fuente: Buitrago, Tovar y Lamos, (2018)

La estimación de los índices de bondad de ajuste se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 45 Índices de bondad de ajuste por el método de Mínimos Cuadrados Generalizados.

Medida de ajuste	Default model	Saturated model	Independence model
Absolutos			
CMIN	4636.671	0.000	4982.038
CMIN/DF (χ^2/gl)	1.470		1.538
RMSEA	0.042		0.045
LO 90	0.039		0.042
HI 90	0.044		0.047
RMR	0.560		0.569
Incrementales			
NFI	0.069		0.000
CFI	0.149		0.000
GFI	0.578		0.546

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la matriz y de acuerdo al criterio usado:

- El modelado presenta 3155 grados de libertad y un valor de Chi Cuadrado de 4'636.671 con una probabilidad asociada p valor = 0,000 ($p < 0,05$) y una razón de Chi Cuadrado sobre los grados de libertad de 1.470 ($\chi^2/\text{gl} < 3$). Si un ratio entre 2 y 3 es indicativo de un ajuste "aceptable" (García, 2011) el valor obtenido indica que de forma global, el modelo presenta un buen ajuste o predice la matriz de datos.

- El estadístico RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) que, según García, M. (2011) “La discrepancia entre la matriz reproducida por el modelo y la matriz de observaciones esta medida en términos de la población y no en términos de la muestra” El valor obtenido de 0.042 (< 0.05) permite establecer un buen modelo, además sus intervalos superior e inferior al 90% se encuentran por debajo del valor máximo establecido, indicando el ajuste.
- Se observa que el valor del estadístico RMR = 0.560 es superior al valor mínimo esperado (próximo a 0).
- En los índices de ajuste incremental se obtuvieron los siguientes valores: NFI = 0.069, CFI = 0.149, GFI = 0.578, siendo estimaciones menores a los estándares exigidos (≥ 0.95) para un buen modelo del ajuste.

e) Interpretación de los datos

La relación de causalidad entre los factores o variables latentes de las variables de orden superior: Gestión Universitaria y Clima Organizacional establecido mediante el programa Amos, que permitió la construcción de los modelos de medida y estructural; y la aplicación del método de Mínimos Cuadrados Generalizados, por ajustarse al tamaño y a la no normalidad de la muestra, contribuyó a la aceptación (ajuste) del modelo hipotetizado, ya que los valores obtenidos en los estadísticos de ajuste absoluto: CMIN/DF y el RMSEA, son concordantes con los valores normados por diversos autores.

Pruebas de Hipótesis Específicas

Con la evaluación de normalidad de los datos, se confirma el uso de una prueba no paramétrica para el contraste de hipótesis específicas, que es el índice Rho de Spearman.

Hipótesis Especifica 1

Ho: El factor Misión y Proyecto Institucional no está relacionado significativamente con el Clima Organizacional

Hi: El factor Misión y Proyecto Institucional está relacionado significativamente con el Clima Organizacional.

Tabla 46 Correlación estimada entre el factor Misión y Proyecto Institucional y la variable Clima Organizacional

Correlaciones				
Rho de Spearman	Misión y Proyecto Institucional	Misión y Proyecto Institucional		Clima Organizacional
		Coefficiente de correlación	1.000	.434**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	272	272
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	.434**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	272	272

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que en la prueba se obtuvo un p valor=0.000, siendo este valor menor al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), conlleva al rechazo de la hipótesis nula (H_0) y la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1), concluyendo que la Misión y Proyecto Institucional de la gestión universitaria se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador, con una correlación del 43,4% ($\rho = .434$).

Hipótesis Específica 2

Ho: El factor Gobierno y Gestión no está relacionado significativamente con el Clima Organizacional

Hi: El factor Gobierno y Gestión está relacionado significativamente con el Clima Organizacional.

Tabla 47 Correlación estimada entre el factor Gobierno y Gestión y la variable Clima Organizacional

Correlaciones		
	Gobierno y Gestión	Clima Organizacional

Rho de Spearman	Gobierno y Gestión	Coeficiente de correlación	1.000	.642**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	272	272
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	.642**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	272	272

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Los resultados exponen un p valor= 0.000, siendo este valor menor al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), conlleva al rechazo de la hipótesis nula (H_0) y la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1), concluyendo que el gobierno y gestión de la gestión universitaria se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador, con una correlación del 64,2% ($\rho = .642$).

Hipótesis Específica 3

Ho: El factor Gobernabilidad no está relacionado significativamente con el Clima Organizacional

Hi: El factor Gobernabilidad está relacionado significativamente con el Clima Organizacional.

Tabla 48 Correlación estimada entre el factor Gobernabilidad y la variable Clima Organizacional

Correlaciones				
Rho de Spearman	Gobernabilidad		Gobernabilidad	Clima Organizacional
		Coeficiente de correlación	1.000	.643**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	272	272
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	.643**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	272	272

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados muestran un p valor= 0.000, siendo este valor menor al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), conlleva al rechazo de la hipótesis nula (H_0) y

la aceptación de la hipótesis alternativa (Hi), concluyendo que la gobernabilidad de la gestión universitaria se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador, con una correlación del 64,3% ($\rho = .643$).

Hipótesis Específica 4

Ho: El factor Gestión Económico-Financiero no está relacionado significativamente con el Clima Organizacional

Hi: El factor Gestión Económico-Financiero está relacionado significativamente con el Clima Organizacional.

Tabla 49 Correlación estimada entre el factor Gestión Económica-Financiera y la variable Clima Organizacional

Correlaciones				
Rho de Spearman	Gestión Económica Financiera	Coeficiente de correlación	Gestión Económica Financiera	Clima Organizacional
			1.000	.470**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	272	272
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	.470**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	272	272

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Se observa un p valor= 0.000, siendo este valor menor al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), conlleva al rechazo de la hipótesis nula (Ho) y la aceptación de la hipótesis alternativa (Hi), concluyendo que la gobernabilidad de la gestión universitaria se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador, con una correlación obtenida del 47% ($\rho = .470$).

Hipótesis Específica 5

Ho: Los factores de la Gestión Universitaria no están relacionados significativamente con las dimensiones del Clima Organizacional.

Hi: Los factores de la Gestión Universitaria están relacionados significativamente con las dimensiones del Clima Organizacional

Tabla 50 Correlación estimada entre los factores de la Gestión Universitaria y las dimensiones del Clima Organizacional.

Correlaciones					
			Gestión Institucional	Retos Personales	Interacción
Rho de Spearman	Misión y Proyecto Institucional	Coeficiente de correlación	.449**	.381**	.272**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
		N	272	272	272
	Gobierno y Gestión	Coeficiente de correlación	.729**	.476**	.451**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
		N	272	272	272
	Gobernabilidad	Coeficiente de correlación	.721**	.421**	.468**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
		N	272	272	272
	Gestión Económica Financiera	Coeficiente de correlación	.523**	.398**	.387**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
		N	272	272	272

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Se observa un p valor= 0.000, siendo este valor menor al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), conlleva al rechazo de la hipótesis nula (H_0) y la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1). Concluyendo que los factores de la gestión universitaria se relacionan significativamente con las dimensiones del clima organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador

Confiabilidad de las escalas

El análisis de Fiabilidad del instrumento usado para la Gestión Universitaria dio como resultado: 0,966968. En la siguiente tabla, se muestra el análisis de confianza efectuado a cada uno de los indicadores.

Tabla 51 Medida de consistencia interna de cada indicador de la variable Gestión Universitaria

No.	Indicador	Alpha de Cronbach
1	Está claramente definida la misión institucional en los documentos oficiales.	0.966585
2	Está claramente definidos los objetivos institucionales en los documentos oficiales.	0.966546
3	El plan de desarrollo institucional y/o plan estratégico se articula con la misión y los objetivos institucionales.	0.966414
4	La misión es conocida y aceptada por la comunidad universitaria.	0.966631
5	Los objetivos institucionales son conocidos y aceptados por la comunidad universitaria.	0.966463
6	La misión es adecuadamente expresada por los actores principales y en todas las actividades académicas.	0.966348
7	Los objetivos institucionales son adecuadamente expresados por los actores principales y en todas las actividades académicas.	0.966226
8	Los procesos decisorios para la adopción de políticas, guardan autonomía académica e institucional.	0.966294
9	La comunidad universitaria tiene participación en los procesos decisorios.	0.965738
10	Existe información disponible para la toma de decisiones.	0.965835
11	Existen mecanismos para captar la opinión de alumnos, docentes y administrativos sobre aspectos decisorios que le son pertinentes.	0.965838
12	Existe un conocimiento difundido y entendido de la actual estructura organizacional universitaria.	0.965805
13	La estructura organizacional universitaria se ajusta a la normativa institucional.	0.965929
14	La organización del gobierno universitario se ajusta a la normativa institucional.	0.965856
15	La comunidad universitaria tiene participación en la revisión de la normatividad institucional.	0.965964
16	Existen resultados correctivos concretos como consecuencia de la aplicación de los sistemas de control de gestión.	0.966278
17	El personal técnico para las necesidades de gestión es suficiente.	0.966641
18	El personal administrativo para las necesidades de gestión es suficiente.	0.966401
19	La infraestructura permite un desarrollo adecuado de las funciones de docencia, investigación y extensión.	0.966255
20	El equipamiento permite un desarrollo adecuado de las funciones de docencia, investigación y extensión.	0.966396
21	Los sistemas informáticos facilitan el acceso a la información para la toma de decisiones y el control de gestión.	0.96668
22	Los sistemas administrativos (recursos humanos; compras, adquisiciones y contrataciones; pagos, tesorería, liquidaciones y viáticos; gestión contable, financiera y patrimonial; etc.) son efectivos.	0.96577
23	La institución es capaz de formular diagnósticos y generar políticas en el marco de un planeamiento estratégico.	0.966604
24	Se han tomado en cuenta las recomendaciones de las evaluaciones institucionales previas, en la formulación de los planes de desarrollo institucional y/o plan estratégico.	0.966426
25	Se han tomado en cuenta los diagnósticos y recomendaciones de las evaluaciones institucionales previas, en el proceso de autoevaluación institucional.	0.966426
26	La institución cuenta con planes de mejoras para las distintas funciones.	0.966436
27	La institución cuenta con recursos para la planificación de las distintas funciones.	0.966568
28	Los órganos de gobierno tienen la capacidad de tomar decisiones para la totalidad de la comunidad universitaria.	0.965885
29	Existe reconocimiento a la forma de gobierno de la institución por parte de la comunidad universitaria.	0.965668

30	Los mecanismos y procedimientos institucionalizados destinados a facilitar el flujo de información oportuna a las instancias que corresponda son efectivos.	0.965716
31	Los mecanismos de coordinación entre los distintos órganos de gobierno son efectivos.	0.965774
32	Las autoridades universitarias tienen capacidad gerencial.	0.965781
33	La institución cuenta con criterios respecto a la selección, contratación, perfeccionamiento y evaluación del personal directivo.	0.965895
34	Existen de normas internas para la elaboración del presupuesto.	0.966725
35	Conozco el presupuesto de la institución.	0.966424
36	Tengo participación en la elaboración del presupuesto de la institución.	0.96667
37	Conozco las fuentes de financiamiento del presupuesto de la institución.	0.966838
38	El presupuesto es suficiente y equilibrado para atender el conjunto de las actividades académicas.	0.966092
39	Conozco el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos a la institución.	0.965914
40	Conozco el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos por departamento o unidad académica.	0.966101
41	La ejecución presupuestaria se adecúa a los objetivos del proyecto institucional.	0.966098
42	Conozco de los recursos adicionales que genera la Universidad al presupuesto corriente.	0.966082
43	Los ámbitos en que se producen los recursos adicionales habitualmente son: Vinculación Tecnológica, Carreras, Programas, otros.	0.966508
44	Considero que resultan adecuados los mecanismos de gestión de dichos recursos.	0.966287

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de Fiabilidad del instrumento usado para el Clima Organizacional dio como resultado: 0,920321. Se muestra a continuación, el análisis de confianza efectuado a cada uno de los indicadores.

Tabla 52 Medida de consistencia interna de cada indicador de la variable Clima Organizacional.

No.	Indicador	Alpha de Cronbach
1	Somos reconocidos por nuestra gestión de calidad	0.917074
2	Pertenezco a un buen equipo de trabajo	0.916058
3	Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades	0.915854
4	El trabajo está claramente definido y estructurado	0.915256
5	Estoy altamente comprometido con las metas de esta institución	0.918222
6	Nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección	0.921174
7	No confiamos lo suficiente entre nosotros mismos	0.918165
8	No soy bien visto por mis superiores si cometo un error en mi gestión	0.9191
9	Entendemos las capacidades de cada uno de nuestros compañeros	0.917655
10	Nuestra filosofía enfatiza que la gente debería resolver sus problemas por si misma	0.915946
11	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas	0.916939
12	A veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión	0.918093
13	Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal	0.920155

14	No se confía en las decisiones individuales, casi todas las cosas son verificadas	0.91782
15	Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño	0.918849
16	Se nos reconoce por nuestra contribución individual	0.916673
17	Estamos claros de lo que se espera de nuestro trabajo	0.917142
18	Tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional del personal	0.916297
19	Nos adaptamos rápidamente a nuevas situaciones	0.919047
20	Mantenemos altos estándares de desempeño	0.917849
21	El personal es productivo	0.917438
22	Desarrollamos nuestra habilidades y conocimientos	0.917951
23	Nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes y demás clientes	0.918605
24	No me importa lo que pase aquí	0.920792
25	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado	0.917925
26	Todos participamos en las decisiones tomadas	0.916607
27	Estamos orgullosos de pertenecer a esta institución	0.917743
28	Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros	0.91826
29	No hay suficiente gratificación y reconocimiento por el trabajo bien hecho	0.919505
30	No existe personal leal en la institución	0.919803
31	Estamos orgullosos de nuestro trabajo	0.919098
32	Todos tenemos un mismo propósito institucional	0.917863
33	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo	0.916552
34	En algunas situaciones, no ha estado claramente seguro de quien es mi jefe	0.924768
35	La información y comunicación fluye oportuna y directamente	0.916552
36	El personal no está identificado con la institución	0.921193
37	La gente no está orgullosa de su desempeño	0.921367

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la percepción de la variable Gestión Universitaria en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador.

La Media puede verse afectada por valores atípicos que la elevan, por tanto, con la finalidad de establecer propiedades de la Gestión Universitaria de la ULEAM, el análisis de los resultados se basa de forma exhaustiva en los estadísticos Mediana y Moda, operaciones recomendadas por autores como Orlandoni, G (2010) para escalas de medición con datos ordinales, debido a la elevada propiedad representativa de la muestra. Salazar, C. y Del Castillo S. (2018) otorgan mayor fuerza a las ventajas presentadas por la Mediana, indicando lo siguiente:

“Su valor es único, entonces, un conjunto de datos posee una sola mediana. No se ve afectada por la presencia de valores extremos bajos o altos. Puede ser determinada para distribuciones de frecuencia que tengan intervalos abiertos, siempre y cuando la mediana no se encuentre en esa categoría. Puede determinarse para datos que han sido medidos en escala de intervalo, de razón u ordinal”

Tabla 53 Resultados de la percepción de los indicadores del factor MPI: Misión y Proyecto Institucional

	Indicador	Media	Desv. Est	Med	Mo
1	Está claramente definida la misión institucional en los documentos oficiales.	3.81	1.32	4	5
2	Está claramente definidos los objetivos institucionales en los documentos oficiales.	3.81	1.27	4	5
3	El plan de desarrollo institucional y/o plan estratégico se articula con la misión y los objetivos institucionales.	3.75	1.18	4	4
4	La misión es conocida y aceptada por la comunidad universitaria.	3.74	1.14	4	4
5	Los objetivos institucionales son conocidos y aceptados por la comunidad universitaria.	3.61	1.13	4	4
6	La misión es adecuadamente expresada por los actores principales y en todas las actividades académicas.	3.77	1.08	4	4
7	Los objetivos institucionales son adecuadamente expresados por los actores principales y en todas las actividades académicas.	3.73	1.12	4	4

Fuente: Elaboración propia.

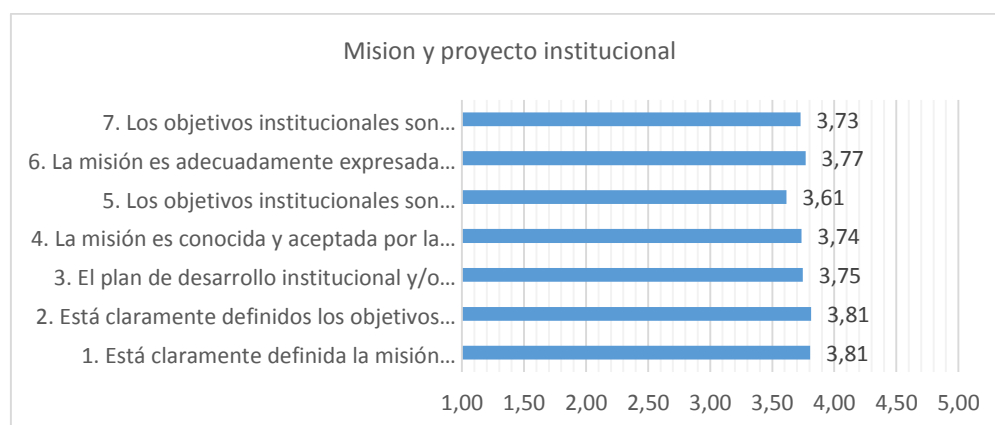


Figura 10 Promedio de la percepción por indicador del factor MPI. Fuente: Elaboración propia.

La muestra indicó estar “En parte de acuerdo” con los indicadores de la variable Misión y el Proyecto Institucional, considerándose una percepción en general aceptable. El menor valor promedio fue para el indicador 5 que refiere a los objetivos institucionales. La categoría que más se repitió (Moda) fue 4 (En parte de acuerdo) en la mayoría de los indicadores. El 50% de los individuos está por encima del valor de 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (Mediana).

Tabla 54 Resultados de la percepción de los indicadores del factor GG: Gobierno y Gestión.

	Indicador	Media	Desv. Est	Med	Mo
8	Los procesos decisorios para la adopción de políticas, guardan autonomía académica e institucional.	3.14	1.32	3	4
9	La comunidad universitaria tiene participación en los procesos decisorios.	2.88	1.35	3	4
10	Existe información disponible para la toma de decisiones.	2.95	1.45	3	4
11	Existen mecanismos para captar la opinión de alumnos, docentes y administrativos sobre aspectos decisorios que le son pertinentes.	2.95	1.34	3	4
12	Existe un conocimiento difundido y entendido de la actual estructura organizacional universitaria.	2.85	1.33	3	4
13	La estructura organizacional universitaria se ajusta a la normativa institucional.	3.05	1.29	3	4
14	La organización del gobierno universitario se ajusta a la normativa institucional.	3.06	1.31	3	4
15	La comunidad universitaria tiene participación en la revisión de la normatividad institucional.	2.99	1.33	3	2
16	Existen resultados correctivos concretos como consecuencia de la aplicación de los sistemas de control de gestión.	3.24	1.17	3	4
17	El personal técnico para las necesidades de gestión es suficiente.	3.11	1.17	3	4
18	El personal administrativo para las necesidades de gestión es suficiente.	3.11	1.32	3	4
19	La infraestructura permite un desarrollo adecuado de las funciones de docencia, investigación y extensión.	2.47	1.29	2	1
20	El equipamiento permite un desarrollo adecuado de las funciones de docencia, investigación y extensión.	2.59	1.29	2	2
21	Los sistemas informáticos facilitan el acceso a la información para la toma de decisiones y el control de gestión.	3.22	1.18	3	4
22	Los sistemas administrativos (recursos humanos; compras, adquisiciones y contrataciones; pagos, tesorería, liquidaciones y viáticos; gestión contable, financiera y patrimonial; etc.) son efectivos.	2.60	1.25	2	2
23	La institución es capaz de formular diagnósticos y generar políticas en el marco de un planeamiento estratégico.	3.34	1.10	4	4
24	Se han tomado en cuenta las recomendaciones de las evaluaciones institucionales previas, en la formulación de los planes de desarrollo institucional y/o plan estratégico.	3.29	1.14	3	4
25	Se han tomado en cuenta los diagnósticos y recomendaciones de las evaluaciones institucionales previas, en el proceso de autoevaluación institucional.	3.36	1.12	4	4
26	La institución cuenta con planes de mejoras para las distintas funciones.	3.46	1.18	4	4
27	La institución cuenta con recursos para la planificación de las distintas funciones.	3.25	1.17	3	4

Fuente: Elaboración propia.

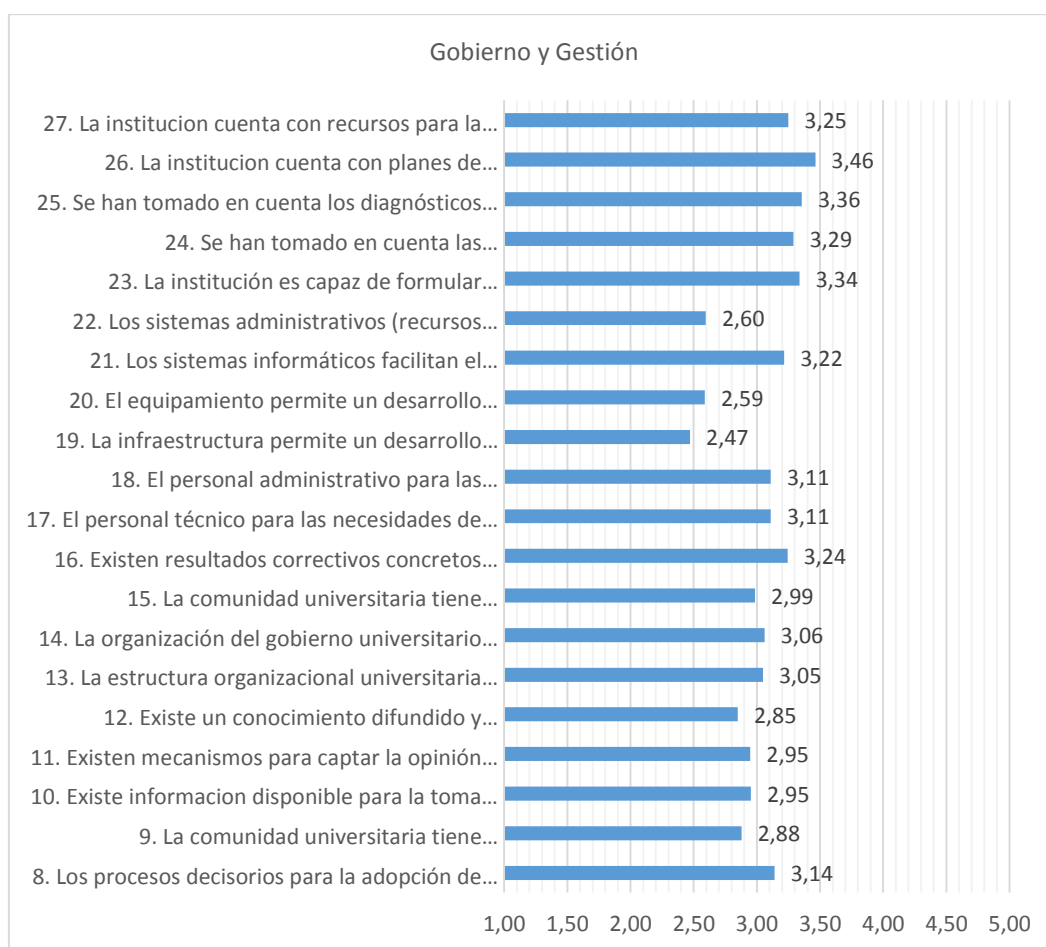


Figura 11 Promedio de la percepción por indicador del factor GG. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la variable Gobierno y Gestión, los individuos mostraron estar en general "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" lo que indica una percepción neutral. El menor valor promedio fue para el indicador 19 que refiere a la infraestructura, para el cual la categoría que más se repitió (Moda) fue 1 (En total desacuerdo); el 50% de los individuos está por encima del valor de 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (Mediana).

Tabla 55 Resultados de la percepción de los indicadores del factor Gob.: Gobernabilidad.

Indicador	Media	Desv. Est	Med	Mo
28 Los órganos de gobierno tienen la capacidad de tomar decisiones para la totalidad de la comunidad universitaria.	2.75	1.27	3	4

29	Existe reconocimiento a la forma de gobierno de la institución por parte de la comunidad universitaria.	2.75	1.30	3	4
30	Los mecanismos y procedimientos institucionalizados destinados a facilitar el flujo de información oportuna a las instancias que corresponda son efectivos.	2.69	1.26	3	4
31	Los mecanismos de coordinación entre los distintos órganos de gobierno son efectivos.	2.70	1.29	3	1
32	Las autoridades universitarias tienen capacidad gerencial.	2.80	1.38	3	1
33	La institución cuenta con criterios respecto a la selección, contratación, perfeccionamiento y evaluación del personal directivo.	2.89	1.33	3	2

Fuente: Elaboración propia.

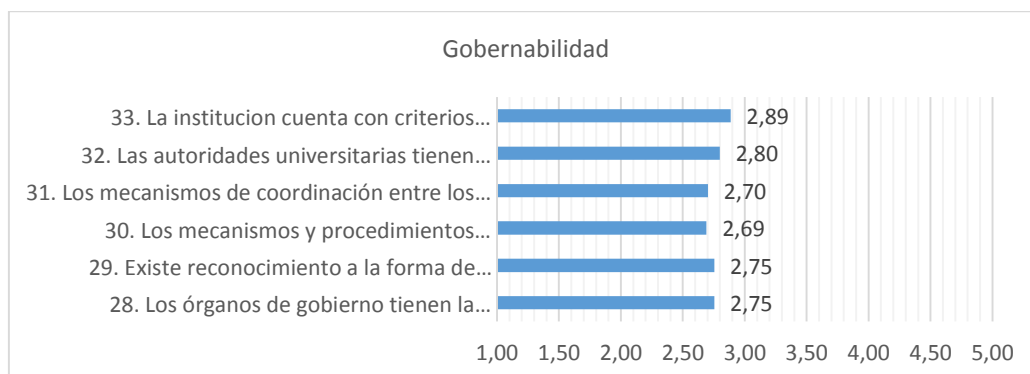


Figura 12 Promedio de la percepción por indicador del factor Gob. Fuente: Elaboración propia.

En la variable Gobernabilidad, los individuos mostraron estar en general “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” indicando una percepción neutral. El menor valor promedio fue para el indicador 30 que refiere a mecanismos y procedimientos institucionalizados, para el cual la categoría que más se repitió (Moda) fue 4 (En parte de acuerdo); el 50% de los individuos está por encima del valor de 3 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (Mediana).

Tabla 56 Resultados de la percepción de los indicadores del factor GEF.: Gestión Económico-Financiera

	Indicador	Media	Desv. Est	Med	Mo
34	Existen de normas internas para la elaboración del presupuesto.	3.49	1.12	4	4
35	Conozco el presupuesto de la institución.	2.84	1.41	3	1
36	Tengo participación en la elaboración del presupuesto de la institución.	2.45	1.33	2	1
37	Conozco las fuentes de financiamiento del presupuesto de la institución.	2.82	1.39	3	1
38	El presupuesto es suficiente y equilibrado para atender el conjunto de las actividades académicas.	2.70	1.30	3	4
39	Conozco el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos a la institución.	2.76	1.35	3	1

40	Conozco el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos por departamento o unidad académica.	2.79	1.38	3	1
41	La ejecución presupuestaria se adecúa a los objetivos del proyecto institucional.	2.89	1.27	3	3
42	Conozco de los recursos adicionales que genera la Universidad al presupuesto corriente.	2.78	1.35	3	4
43	Los ámbitos en que se producen los recursos adicionales habitualmente son: Vinculación Tecnológica, Carreras, Programas, otros.	3.15	1.22	3	4
44	Considero que resultan adecuados los mecanismos de gestión de dichos recursos.	3.11	1.12	3	3

Fuente: Elaboración propia.



Figura 13 Promedio de la percepción por indicador del factor GEF. Fuente: Elaboración propia.

La percepción de los indicadores de la variable Gestión Económico-financiera es neutral, los individuos mostraron estar en general “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. El menor valor promedio fue para el indicador 36 que relaciona la elaboración del presupuesto institucional, para el cual la categoría que más se repitió (Moda) fue 1 (En total desacuerdo); el 50% de los individuos está por encima del valor de 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (Mediana).

Tabla 57 Resultados de la percepción de cada factor de la Gestión Universitaria

No.	Variable	Media	Mediana	Moda
1	Misión y proyecto institucional	3.74	4	4
2	Gobierno y gestión	3.04	3	4
3	Gobernabilidad	2.76	3	4
4	Gestión económico-financiera	2.89	3	1
Percepción de la GU		3.11		

Fuente: Elaboración propia.

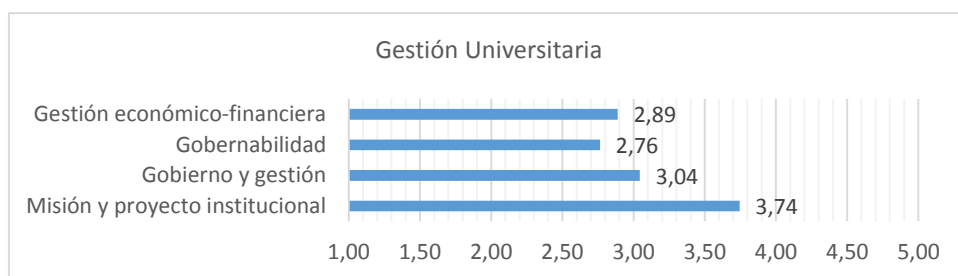


Figura 14 Promedio de la percepción de cada factor de la Gestión Universitaria.
Fuente: Elaboración propia.

En promedio, los participantes mostraron estar “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” sobre la Gestión Universitaria, lo que manifiesta neutralidad o indiferencia. En el menor valor promedial se halla la variable Gobernabilidad, mostrando una menor aceptación de sus afirmaciones, por la comunidad académica. La variable Misión y Proyecto Institucional posee mayor aceptación.

Tabla 58 Nivel de percepción de la Gestión Universitaria

Escala	Frecuencia	Porcentaje
En total desacuerdo	5	1.8
En parte desacuerdo	63	23.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	113	41.5
En parte de acuerdo	88	32.4
En total acuerdo	3	1.1
Total	272	100.0

Fuente: Elaboración propia.

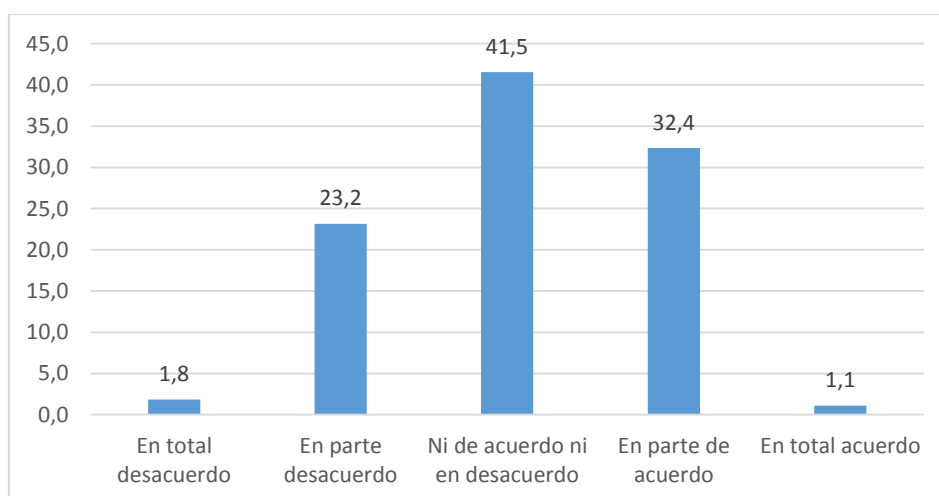


Figura 15 Resultados porcentuales del nivel de percepción de la Gestión Universitaria.

El 41.5% de encuestados opinan estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la Gestión Universitaria de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador. El 32.4% de los mismos encuestados está en parte de acuerdo, el 23.2% están en parte desacuerdo, el 1.8% está en total desacuerdo mientras que un 1.1% está en total acuerdo.

Resultados de la percepción de la variable Clima Organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador.

El análisis de los resultados de la medición del Clima Organizacional de la ULEAM, también se lo hará basado en los parámetros Mediana y Moda. Por cuanto ya se había mencionado, la Media es muy sensible a la presencia de valores atípicos que tienden a elevarla.

Tabla 59 Resultados de la percepción de los indicadores del factor GI: Gestión Institucional.

	Indicador	Media	Desv. Est	Med	Mo
1	Somos reconocidos por nuestra gestión de calidad	3.35	1.21	4	4
2	Pertenezco a un buen equipo de trabajo	3.39	1.44	4	5
3	Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades	3.48	1.25	4	4
4	El trabajo está claramente definido y estructurado	3.13	1.41	3	5
5	Estoy altamente comprometido con las metas de esta institución	4.21	1.05	5	5
6	Nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección	4.01	1.08	4	5
7	Confiamos lo suficiente entre nosotros mismos	2.54	1.35	2	1
8	Soy bien visto por mis superiores si cometo un error en mi gestión	2.58	1.26	3	3
9	Entendemos las capacidades de cada uno de nuestros compañeros	3.69	1.24	4	5
10	Nuestra filosofía enfatiza que la gente debería resolver sus problemas por si misma	2.97	1.35	3	2
11	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas	2.94	1.25	3	3

Fuente: Elaboración propia.

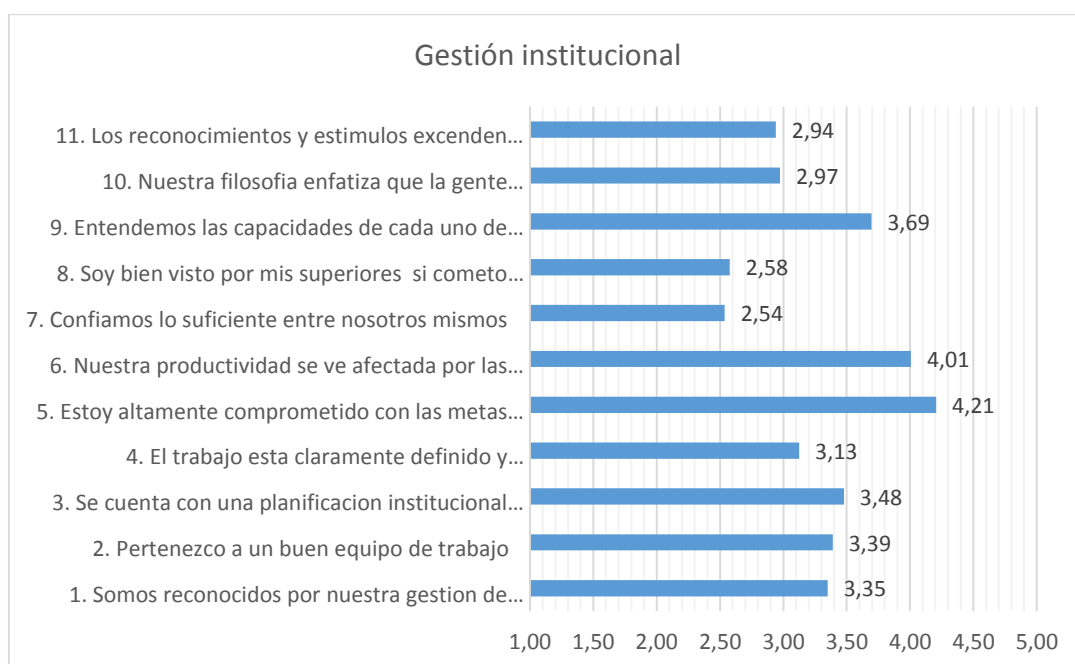


Figura 16 Promedio de la percepción por indicador del factor GI. Fuente: Elaboración propia.

Para la variable Gestión Institucional la percepción es dispersa, el menor valor promedio fue para el indicador 7 referido a la Confianza entre personas, para el cual la categoría que más se repitió (Moda) fue 1 (En total desacuerdo); el 50% de los individuos está por encima del valor de 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (Mediana).

Tabla 60 Resultados de la percepción de los indicadores del factor RP: Retos Personales

	Indicador	Media	Desv. Est	Med	Mo
12	A veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión	2.74	1.33	3	3
13	Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal	4.23	0.99	5	5
14	Se confía en las decisiones individuales, casi todas las cosas son verificadas	2.94	1.27	3	3
15	Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño	4.22	1.07	5	5
16	Se nos reconoce por nuestra contribución individual	3.44	1.28	4	4
17	Estamos claros de lo que se espera de nuestro trabajo	3.92	1.14	4	5
18	Tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional del personal	3.43	1.26	4	4
19	Nos adaptamos rápidamente a nuevas situaciones	3.92	1.11	4	5

20	Mantenemos altos estándares de desempeño	3.82	1.08	4	4
21	El personal es productivo	3.84	1.11	4	5
22	Desarrollamos nuestra habilidades y conocimientos	3.95	1.05	4	4
23	Nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes y demás clientes	4.02	1.11	4	5
24	Me importa lo que pase aquí	2.01	1.29	1	1

Fuente: Elaboración propia.



Figura 17 Promedio de la percepción por indicador del factor RP. Fuente: Elaboración propia.

En la percepción de los indicadores de la variable Retos Personales, el menor valor promedio fue para el indicador 24 que indica “Me importa lo que pase aquí”, para el cual la categoría que más se repitió (Moda) fue 1 (En total desacuerdo); el 50% de los individuos está por encima del valor de 1 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (Mediana).

Tabla 61 Resultados de la percepción de los indicadores del factor I: Interacción

	Indicador	Media	Desv. Est	Med	Mo
25	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado	3.31	1.28	3	4
26	Todos participamos en las decisiones tomadas	2.81	1.29	3	2

27	Estamos orgullosos de pertenecer a esta institución	4.32	1.04	5	5
28	Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros	3.90	1.17	4	5
29	Hay suficiente gratificación y reconocimiento por el trabajo bien hecho	2.67	1.29	3	1
30	Existe personal leal en la institución	2.48	1.28	2	1
31	Estamos orgullosos de nuestro trabajo	4.23	1.08	5	5
32	Todos tenemos un mismo propósito institucional	3.85	1.15	4	5
33	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo	2.73	1.33	3	2
34	En algunas situaciones, no ha estado claramente seguro de quien es mi jefe	3.01	1.47	3	1
35	La información y comunicación fluye oportuna y directamente	2.71	1.38	3	1
36	El personal está identificado con la institución	2.53	1.14	3	3
37	La gente está orgullosa de su desempeño	2.51	1.20	2	3

Fuente: Elaboración propia.

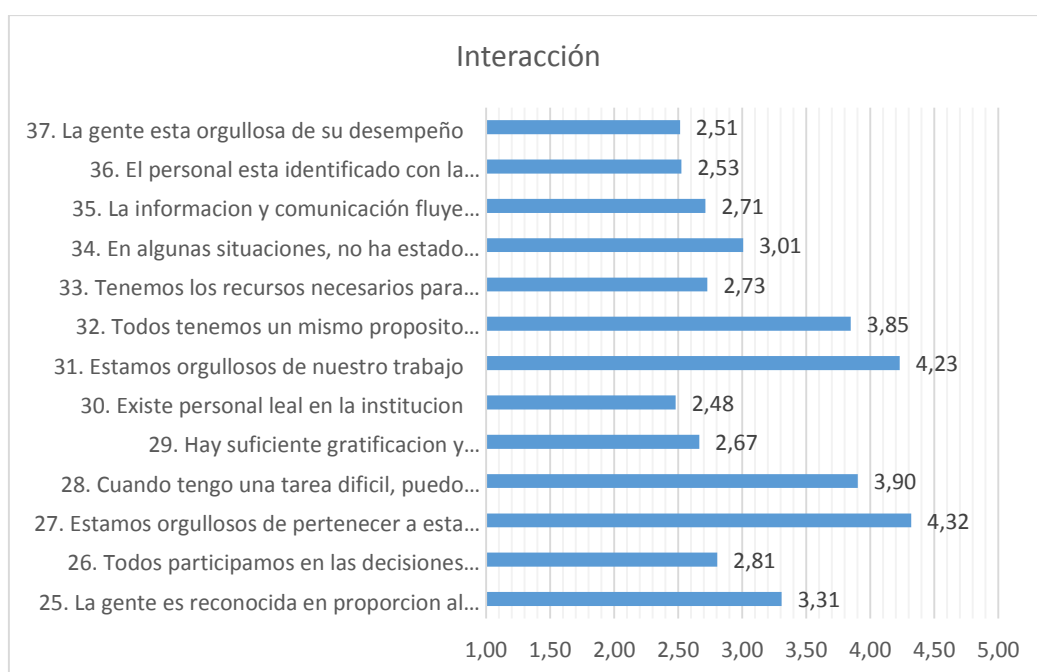


Figura 18 Promedio de la percepción por indicador del factor I. Fuente: Elaboración propia.

En la variable Interacción, el menor valor medio fue para el indicador 30 que menciona a la lealtad del personal en la institución, para el cual la categoría que más se repitió (Moda) fue 1 (En total desacuerdo); el 50% de los individuos está por encima del valor de 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (Mediana).

Tabla 62 Resultados de la percepción de cada factor del Clima Organizacional

No.	Variable	Media	Mediana	Moda
1	Gestión Institucional	3.30	4	5
2	Retos Personales	3.57	4	5
3	Interacción	3.16	3	5
CLIMA ORGANIZACIONAL		3.34		

Fuente: Elaboración propia.

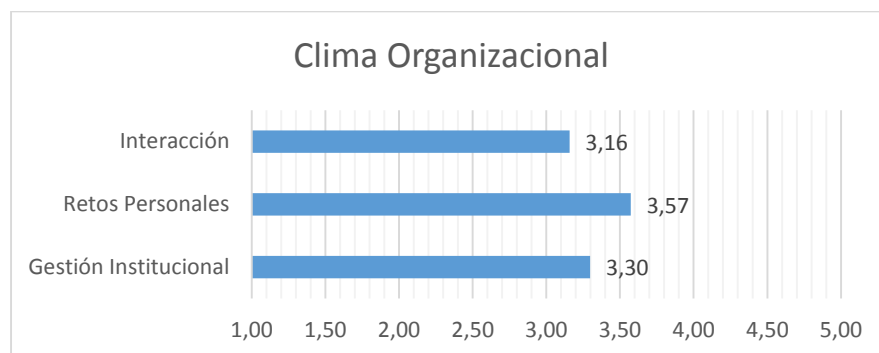


Figura 19 Promedio de la percepción de cada factor del Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Los participantes mostraron en promedio, la actitud de estar “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” sobre el Clima Organizacional. En el menor valor promedial se halla la variable Interacción, mostrando una menor aceptación de sus afirmaciones, por la comunidad académica. La variable Retos Personales posee mayor aceptación.

Tabla 63 Nivel de percepción del Clima Organizacional

Escala	F	%
En total desacuerdo	0	0.0
En parte desacuerdo	18	6.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	152	55.9
En parte de acuerdo	92	33.8
En total acuerdo	10	3.7
Total	272	100.0

Fuente: Elaboración propia.

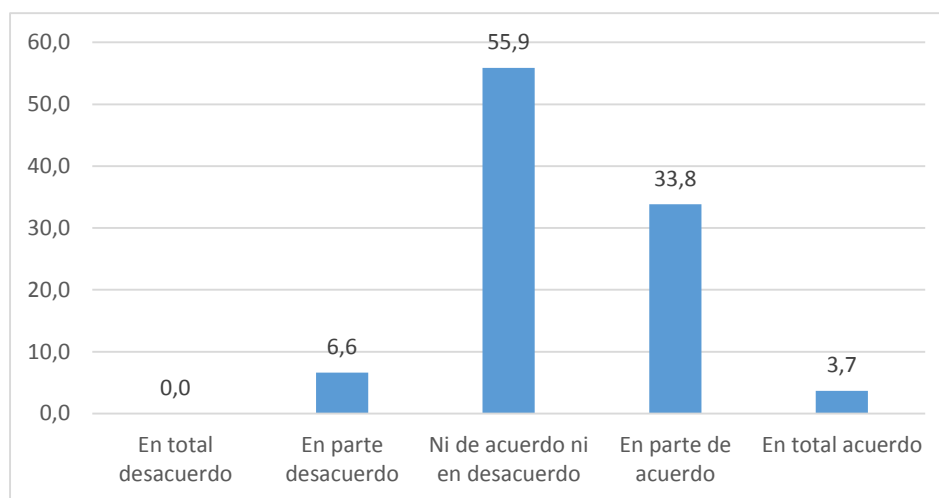


Figura 20 Resultados porcentuales del nivel de percepción del Clima Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta indican que el 55.9% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el clima organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta – Ecuador, el 33.8% opina estar en parte de acuerdo, el 6.6% manifiesta estar en parte desacuerdo, mientras que tan solo un 3.7% refiere estar en total acuerdo.

Discusión de Resultados

Causalidad

Los SEM pretenden minimizar las diferencias (residuos) entre las covarianzas observadas en la muestra y las hipotetizadas en el modelo, y no ajustar los datos al modelo en sí, aunque la realidad es que no aportan información relevante que dé valor al modelo (Vargas y Mora, 2017). En otras palabras, las ecuaciones estructurales no ofrecen evidencias que demuestren la veracidad de las relaciones causales, pero sí permite efectuar contrastaciones de relaciones hipotéticas causales mediante el ajuste de un modelo que implica el uso de índices, que compara los datos estimados en el modelo planteado con los datos observados en la muestra (Medrano y Muñoz-Navarro, 2017). Para ello se generaron los modelos que lo integran: el modelo de medida conformado por el grupo de ecuaciones que

establecen las relaciones entre indicadores y factores; y, el modelo estructural representado gráficamente mediante un diagrama de ruta, que es el que estima las relaciones causales que implican covarianzas. De acuerdo con la literatura, el estudio tiene un modelo jerárquico de segundo orden, porque los ítems con los que se miden los factores, responden a un constructo de mayor nivel, es decir, el modelo consta de 2 factores de segundo orden y 4 subfactores exógenos con 81 ítems de los que se obtuvieron 3321 elementos de información (Vargas y Mora, 2017). Se ejecutaron todas las etapas concernientes para su elaboración (Escobedo, Hernández, Esterbane y Martínez, 2016), es decir:

Se especifico el modelado de las ecuaciones con 7 factores latentes y 81 variables observadas o ítems, así como también, el modelado estructural que hipotetiza las relaciones causales que se desean constatar, todo teniéndose en cuenta la nomenclatura y representación gráfica respectiva. El modelo se encuentra sobre-identificado de acuerdo a lo normado en $gl > 0$. (Medrano y Muñoz-Navarro, 2017), lo que significa que la matriz de datos tiene más información que el número de parámetros a ser estimados, posibilitando la asociación importante entre variables. El método usado para estimar los parámetros es el GLS o Mínimos Cuadrados Generalizados. Para determinar la hipótesis de que el modelo teórico no tiene valores significativos (H_0) o si (H_a), que establecen la influencia, se usaron índices de ajuste de bondad de tipo absolutos e incrementales: aunque el estadístico Chi cuadrado es muy popular como índice del tipo absoluto, es importante tener presente su elevada sensibilidad frente al tamaño muestral, ya que para muestras mayores a 100 o 200 casos, puede facilitar el rechazo de la hipótesis nula aun cuando se logre ajustar el modelo (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010), por este motivo se consideró en su lugar, el ratio $CMIN/DF$ (chi-cuadrado/ gl), que en conjunto con el RMSEA como índice de ajuste más robusto (Camarero, 2017), establecen la aceptación del modelo. Los valores de los índices de tipo incremental, no se ajustaban al criterio establecido.

Aunque es recomendable un tamaño muestral elevado para garantizar la estimación de diferentes parámetros, sin embargo, se ha cuestionado la veracidad de los estadísticos de bondad de ajuste debido a la sensibilidad cuando se eleva el tamaño de la muestra, a causa de lo complejo que resulta la reproducción de los

modelos cuando existe un sinnúmero de variables a observarse (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010) y puede ser causante de que la estimación de índices adicionales, no estén dentro del criterio normado. Sin embargo, es importante considerar que la estimación del parámetro no demuestra la relación causa-efecto sino el respaldo teórico del modelo (Salgado y Espejel, 2016)

Siendo la covarianza una característica que determina dependencia entre variables, el criterio de que covariación no implica causalidad (Camarero, 2017) es cuestionable con la investigación, en virtud de que se ha observado a un gran número de variables correlacionadas mediante dos procesos independientes (Spearman y Ecuaciones Estructurales), en el que un aumento de una de ellas, resultó en el aumento de otra, es decir que, sí existen variables asociadas; y, aunque no se debería establecer entre ellas una relación causal, hay indicios de que los cambios en una variable coinciden o se presentan por los cambios dados en otra, lo que se conoce como covariación (Medrano y Muñoz-Navarro, 2017 y Ruiz, Pardo y San Martín, 2010) existiendo una presunción de influencia, que se sustenta en los valores obtenidos durante el proceso investigativo o con argumentos de la función matemática. Aun así, la investigación tampoco pretende evadir la presencia de otras variables que potencien o mitiguen la relación sin ser observadas, conocida como Relación Causal Espuria, a la asociación entre dos variables debido a una tercera, en que puede existir también covariación muy elevada, pero con causalidad nula (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010). Lo cierto es que existen indicios de causalidad y no se debe esperar a que los índices sigan aumentando y/o disminuyendo, según su naturaleza, para tomar las acciones correctivas, si bien es cierto, los valores no demuestran situaciones negativas extremas, no significa que la articulación teórica y científica no fundamente la investigación.

Correlación:

Distintas investigaciones indican que los cuestionarios que miden percepciones tienen probabilidades de tener una distribución no normal; y, para efectos de comprobación, se realizó el contraste de normalidad de la distribución de datos, usando el estadístico de prueba Kolmogorov-Smirnov (Hernández, Fernández y

Baptista, 2014). El valor obtenido de significancia $p < 0,05$ demuestra que la distribución observada en contraste con una distribución teórica específica no es normal, fundamentándose así, el uso del índice de correlación Rho de Spearman. Bajo este criterio se basan los contrastes de las hipótesis.

El estudio de correlación entre la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional, arrojó un valor Rho de Spearman del 63,2% ($\rho = .632$), tratándose de un grado de asociación positiva moderada a fuerte entre ambas variables (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas, 2009; y, Mondragón, 2014)

El análisis efectuado de forma individual entre los factores de la Gestión Universitaria para con el Clima Organizacional, mostró valores positivos de asociación, con criterios de entre media a moderada o fuerte. Siendo la menor relación dada con los indicadores del factor Misión y Proyecto Institucional, mientras que la mayor correlación resultó con los ítems de los factores: Gobierno y Gestión; y, Gobernabilidad. El resumen se encuentra en la siguiente matriz:

Tabla 64 Matriz de correlaciones entre los factores de la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional.

Índice de Correlación		Criterio
Factores de la GU	Vs. Clima Organizacional	
1. Misión y Proyecto Institucional	.434	Positiva débil a media
2. Gobierno y Gestión	.642	Positiva moderada a fuerte
3. Gobernabilidad	.643	Positiva moderada a fuerte
4. Gestión Económica Financiera	.470	Positiva débil a media

Fuente: Elaboración propia

Las pruebas conllevan al rechazo de las hipótesis nulas (H_0) y la aceptación de las hipótesis alternativas (H_i) para todos los casos de correlación

Los datos obtenidos robustecen el informe porque indican que el sentido de la relación es directamente proporcional, es decir, el aumento de los factores de la variable independiente: Gestión Universitaria tiene igual efecto en la variable dependiente: Clima Organizacional; y, el valor de $p < 0,05$ revela que no se trata de una relación debida al azar sino real (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas, 2009; y, Mondragón, 2014).

Confiabilidad de instrumentos:

Son escasos los instrumentos diseñados con la finalidad de evaluar, medir o caracterizar a una determinada gestión universitaria, y varias son las razones expuestas por los autores como: la complejidad de sus procesos (Cejas y Robaina, 2012) o las distintas perspectivas otorgadas (Valle, s.f.); y, aunque existen unos pocos modelos, todos se enfocan a las funciones universitarias, excluyéndose de aquello a quienes ejercen el poder, en este caso, el poder ejecutivo de la institución (CONEAU, 1998). Siendo la gestión universitaria una práctica transversal, no puede ser encajada en un solo nivel técnico o académico, sino que, debe ampliar su observación hacia el gobierno universitario, la práctica de su gestión (Sánchez y López, 2013) y el cuestionamiento de las competencias del gestor universitario (Ferreira y Gomes, 2014) toda vez que, la universidad la conforman individuos que son gobernantes y gobernados al mismo tiempo. Por tanto, no existen estudios que antecedan a la presente investigación, en que, a partir del grupo de factores: Misión y proyecto institucional, Gobierno y gestión, Gobernabilidad y Gestión económico-financiera, que armonizan el instrumento creado por el (CONEAU, 2016), adaptado a manera de cuestionario y con escalamiento ordinal, se creó un material que es efectivo y eficaz para establecer propiedades importantes de la misma.

Por otro lado, innumerables son las dimensiones otorgadas al Clima Organizacional desde Brunet (1987, citado por la Universidad del Valle 2012) hasta los conocidos Litwin y Stringer (1968, citado por Brunet, L. 2011), Foutel M., Giardelli D. y Gnecco M. (2010), Damián, S. (2010) y la Universidad del Valle (2012). Así como los modelos creados para medirlo como el Instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional desarrollado por García M. y Zapata A. (2008), el ECO: Encuesta de Clima Organizacional creado por Fernando Toro, 1992), el IMCOC: Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas diseñado por Méndez C. (1980), el Cuestionario para medir el clima organizacional elaborado por el Ministerio de Salud de Lima (2009); la Encuesta de Autoevaluación del MECI: Modelo Estándar de Control Interno desarrollada por la Universidad del Valle (2012), el Modelo de medición del clima organizacional

diseñado por Hernán Á. (1993), el Cuestionario de Percepción del Clima Laboral (CPCL) creado por Alcántar V., Maldonado-Radillo S. y Arcos José (2012); y, el TECLA: Test De Clima Organizacional elaborado por John Sudarsky (1977) que a criterio de sus autores, han sido aplicados en diversos contextos, incluido el sistema educativo como por ejemplo el Instrumento para caracterizar el clima organizacional en profesores de centros escolares de Educación Superior diseñado por Salazar, C., Peña, C., Ceja, A. y Del Rio, E. (2015). El CLIOUNing ya había participado en investigaciones anteriores, gozando de popularidad en varias IES y conociéndose, por tanto, sobre las ventajas que ofrece su uso (Yerba y Llanqui, 2014). Sin embargo, un diagnóstico de este tipo, no se ha efectuado sobre el contexto de la ULEAM, aun conociéndose del alto impacto en los niveles de productividad de una institución, cuando se prima el bienestar de sus empleados (Grisales y Monroy, 2011), y esto solo se consigue conociéndose la calidad del entorno laboral.

Percepción sobre las variables: Gestión Universitaria y Clima Organizacional

Referente a la Gestión Universitaria y sus factores:

F1: Misión y proyecto Institucional.

La misión y los objetivos institucionales están definidos en los documentos oficiales como el Estatuto (ULEAM, 2014), el Modelo Educativo (ULEAM, 2016), el Plan Institucional de Investigación (ULEAM, 2016), el Reglamento Orgánico de Procesos (ULEAM, 2014), los Macro y Meso Currículo de carreras, etc., los principales funcionarios hacen su mención en los actos oficiales, fueron concebidos en coyuntura con el PEDI-Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (ULEAM, 2016); y, son conocidos y aceptados "en parte" por la comunidad universitaria, que está integrada por autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y los estudiantes. (Indicadores del 1 al 7)

F2: Gobierno y Gestión.

Los procesos decisorios gozan de autonomía institucional, existe información y los mecanismos adecuados para la captura de opiniones, se efectúa mediante el informático denominado Aula Virtual, en el que participa la comunidad universitaria. (Indicadores: 8 al 11)

La actual estructura organizacional universitaria está contemplada en el Reglamento Orgánico por Procesos (ULEAM, 2014) de la siguiente forma: Procesos Gobernantes: Dirección Institucional y Estratégica; Agregadores de Valor: Admisión y Nivelación, Pregrado (Facultades y Extensiones), Postgrado y Educación Continua, Relaciones y Cooperación Internacional, Evaluación Interna, Planeamiento Académico, Información Bibliográfica y Servicios Educativos, Investigación, Vinculación, Publicación, y Desarrollo Cultural; Asesoría: Jurídica, Auditoría Interna, Organización y Métodos, Relaciones Públicas; De Apoyo: Administrativa, Financiera, Talento Humano, Informática, Servicios, Información Académica e Institucional. El actual gobierno universitario o Cogobierno lo ejerce el OCS (Órgano Colegiado Superior), Rector, Vicerrectores, Juntas de Facultad, Consejos de Facultad, Coordinadores de Carrera y Directores de Departamentos Centrales de Coordinación. Ambos estamentos son conocidos y se ajustan a los reglamentos y políticas aprobadas, sin embargo, y, aunque se han observado resultados a partir de la aplicación de respectivos sistemas de control, la comunidad universitaria no está involucrada en la revisión de la norma que los rige. (Indicadores: 12 al 16)

Si bien el personal técnico y administrativo es suficiente, los resultados denotan que la infraestructura y el equipamiento no facilitan las funciones de la academia, lo cual puede resultar del terremoto que se experimentó hace 2 años en la ciudad en el que colapsaron varios edificios; y, aunque los sistemas informáticos suministran información, los sistemas administrativos como recursos humanos; adquisiciones y contrataciones; pagos, tesorería, liquidaciones y viáticos o finanzas no muestran efectividad. (Indicadores: 17 al 22)

La institución efectúa análisis para generar políticas; y, toma en cuenta los resultados de evaluaciones previas para la construcción del PEDI (ULEAM, 2016), la ejecución de los procesos de Autoevaluación Institucional, la Evaluación Integral de Desempeño del Personal Académico (ULEAM, 2016) y la elaboración de Planes de Mejoras, con los recursos que dispone. (Indicadores: 23 al 27)

F3: Gobernabilidad

El staff académico que gobierna a la universidad o cogobierno tiene capacidad para la toma de decisiones y su régimen es reconocido por la comunidad universitaria. (Indicadores: 28 y 29)

Los mecanismos y procedimientos institucionalizados facilitan el flujo de información, pero indicaron estar “en total desacuerdo” con la efectividad de las principales formas con que la institución coordina el trabajo entre órganos de cogobierno, lo que podría ser causante de la percepción sobre el que las autoridades no tengan capacidad gerencial. (Indicadores: 30 al 32)

Aunque la universidad cuenta con el Reglamento Reformatorio y Sustitutivo de Concurso Público de Méritos y Oposición para Docentes Titulares (ULEAM, 2016), se observa “en parte desacuerdo” con que la institución cuente con criterios respecto a la selección, contratación, perfeccionamiento y evaluación del personal directivo. (Indicador 33)

F4: Gestión Económica-Financiera

La elaboración del presupuesto esta normado, pero no es socializado hacia la comunidad universitaria, quien no participa en el mismo y no conoce las fuentes del financiamiento. (Indicadores: 34 al 37)

Si bien el presupuesto es suficiente y equilibrado y su ejecución se adecúa a los objetivos institucionales, se desconoce el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos ya sea a la institución o a cada departamento o unidad académica. (Indicadores: 38 al 41)

Los recursos adicionales que se generan son conocidos y habitualmente provienen de Vinculación Tecnológica, Carreras, Programas, otros, cuyos mecanismos de gestión son adecuados. (Indicadores: 42 al 44)

En la siguiente matriz, se muestran los valores obtenidos en el análisis descriptivo y el nivel de percepción de cada factor o criterio cualitativo, de acuerdo con Yerba y Llanqui (2014) y Hernández, Fernández y Baptista (2014)

En la actualidad, la ULEAM concibe a su Gestión Universitaria a partir de la integración de 4 sistemas que son: 1. Formación Académica, 2. Investigación, 3. Vinculación con la Sociedad y 4. Administrativo y Financiero, con sus respectivos

subsistemas (Departamentos.uleam.edu.ec/organizacionymetodos/procesos-de-gestion-universitaria/). Sin embargo, estos procesos fueron conformados desde la óptica de un grupo de trabajo, mas no equipo de trabajo, que no permite asumir el rol de la verdadera gestión que comanda a una organización como tal. Institucionalmente evolucionó, pero su concepción sigue siendo ambigua, cuyos sinónimos como dudosa, oscura, confusa, incompleta o defectuosa, lo explican claramente. La investigación demuestra que solo dos factores que integran el instrumento usado para el proceso de caracterización, tienen participación en el modelo actual de la Gestión Universitaria de la ULEAM:

Tabla 65 Factores de la Gestión Universitaria del instrumento CONEAU que participan en el actual modelo de la ULEAM.

Gestión Universitaria actual de la ULEAM		Gestión Universitaria del instrumento CONEAU.			
Sistemas	Subsistemas	MPI	GG	Gob	GEF
1. Formación Académica	Admisión	X			X
	Gestión Andragógica y Curricular				
	Gestión de Ambientes de aprendizaje				
	Graduación				
2. Investigación	Gestión del Personal Académico				
	Generación del conocimiento y saberes	X			X
	Gestión del conocimiento, innovación y transferencia tecnológica				
	Redes del conocimiento, Investigación e innovación.				
3. Vinculación con la Sociedad	Cooperación, Desarrollo y Emprendimiento	X			X
	Gestión del Conocimiento				
	Redes				
	Internacionalización				
4. Administrativo Financiero	Gestión Administrativa del Talento Humano	X			X
	Gestión Jurídica y Mediación de conflictos				
	Gestión de Comunicación				
	Gestión de Mantenimiento y Construcción				
	Gestión de Riesgos				
	Gestión Financiera				
	Gestión de la Información y Sistemas Informáticos				
	Gestión Estratégica				
	Gestión de Servicios Administrativos				
	Gestión de Calidad				

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Departamentos.uleam.edu.ec/organizacionymetodos/procesos-de-gestion-universitaria/

En la física más básica, Dinámica es una rama que estudia los cambios de un sistema a través del tiempo, relacionándolo con los motivos o causas que originan dichos cambios, y esto no excluye al sistema Gestión Universitaria del universo ULEAM. Su definición es propia de administradores y no de gestores, por tanto, se debe a un cambio que contribuya a conceptualizarla gradualmente, pero con perspectiva organizacional como lo establecen Escudero, Delfín y Arano, (2014)

quienes lo denominan Cambio Organizacional y es el factor humano, quien de acuerdo a los resultados, induce tal mutación, proposición que no es nueva de acuerdo con Robbins y Coulter (2010); García (2010) y García (2013), pero si ignorada o extraña al quehacer de la ULEAM.

Respecto al Clima Organizacional y sus dimensiones:

Es ya conocido, el protagonismo que tiene el análisis de entornos organizacionales, mediante el estudio de su Clima Organizacional (Segredo, 2011), en virtud de aquello, el análisis se basó en el grado de acuerdo o desacuerdo sobre las afirmaciones individuales (ítems) del cuestionario, otorgadas por los encuestados. Se vislumbró lo siguiente:

V1: Gestión Institucional (Indicadores del 1 al 11)

El indicador referido a la confianza entre personas tiene una percepción "Desfavorable" por parte de los encuestados. Se observa que varias de las afirmaciones que están relacionadas a la definición y estructuración del trabajo, la tolerancia en el cometimiento de errores, la solución de problemas por cuenta propia y el que los reconocimientos y estímulos tengan mayor presencia sobre presiones y críticas, tuvieron una percepción "Medianamente favorable". Los demás indicadores mostraron una actitud "Favorable" con respecto a los demás ítems. De acuerdo con autores como Brito Y. y Jiménez J. (2009) quienes comentan que "estas variables están vinculadas con la identidad institucional, es decir, el sentimiento de que el individuo pertenezca a la institución y de compartir los objetivos personales con el de la institución", los resultados indican la presencia de grupo de personas y no de equipos de trabajo que laboran bajo un modelo individualista en la institución (Robbins y Judge, 2013), con tendencias al egoísmo, la desconfianza y la escasa colaboración en la solución de problemas (Sánchez, Betancourt y Falcón, 2012), reflejando una desvinculación de la identidad (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009) y la falta de empoderamiento. Detalles que afectan negativamente a la productividad de la IES, debilitando su calidad académica porque la retroalimentación Littwin y Stringer (como se citó en

Jiménez, 2009) a partir de la percepción de sus empleados no direcciona adecuadamente sus actividades (Foutel, Giardelli y Gnecco, 2010)

V2: Retos Personales (Indicadores del 12 al 24).

En referencia (Mejías, Reyes y Arzola, 2006) las variables expresan: "Percepción de la aptitud para los cambios, para el desarrollo de habilidades y conocimientos y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal" Los encuestados acuerdan que existe en el entorno laboral: el sentido de mejora continua, esfuerzo, crecimiento personal, adaptación a cambios y nuevas atmósferas (Robbins y Coulter, 2010), para elevar los estándares, conocer y satisfacer las necesidades de los clientes de la academia cuyos indicadores tuvieron una percepción "Favorable". Aunque, si existen situaciones en que se desconoce a la autoridad y a las decisiones que son tomadas por los demás, puesto que tienden a ser verificadas, cuyos indicadores tienen una percepción de "Medianamente favorable". Resulta preocupante, el indicador referido a la importancia que toma para los encuestados lo que suceda en la institución, cuya percepción es de "Desfavorable", lo que demuestra indiferencia sobre lo acontecido en la academia. Es decir, no se observa una resistencia al cambio (Escudero, Delfín y Arano, 2014) directamente, pero la institución y su personal podrían ser fuentes de aquello (Robbins y Judge, 2013)

V3: Interacción (Indicadores del 25 al 37)

Brito y Jiménez (2009) mencionan que los indicadores de esta variable "Miden la percepción por parte de los miembros de la empresa o institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados" De acuerdo con los resultados: la existencia de lealtad y de orgullo sobre el desempeño de las personas en la institución es dudable, puesto que las afirmaciones respectivas tienen el menor valor indicando una percepción "Desfavorable". La participación no es común durante la toma de decisiones, hay escasa colaboración, gratificación y reconocimiento entre compañeros, aún cuando estén encaminados hacia un propósito compartido, la disponibilidad de recursos, la información y la comunicación se ralentiza, ítems relacionados a una percepción "Medianamente Favorable". Las demás afirmaciones registraron una percepción "Favorable" en los

datos como el que las personas se sientan orgullosas de laborar en la institución. Prima con urgencia la imponentia de un estilo adecuado de liderazgo (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010) y su ejercicio, por el conocimiento antropogénico Méndez (como se citó en Segredo, 2013) y las competencias que posee para integrar a los dirigentes con sus dirigidos (Segredo, 2011), puesto que se conoce sobre el impacto negativo que tendría un clima organizacional evaluado como desfavorable, sobre el comportamiento organizacional Soto (como se citó Segredo, 2013), la productividad y la salud de los empleados (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009)

CONCLUSIONES

1. A criterio de los índices absolutos: $CMIN/DF=1.470$ y $RMSEA=0.042$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, significando que la Gestión Universitaria de la ULEAM sí influye en su Clima Organizacional. Los temas de correlación y causalidad entre variables de diversa índole aún están por descubrirse, así como el uso de los respectivos índices según sea el caso. Esta es la primera investigación arquetipo, realizada conjugando dos variables de tipo multicriterio aplicada a una IES en el Ecuador.
2. Hay una correlación positiva media entre el factor 1. Misión y Proyecto Institucional de la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional con un valor obtenido $\rho=0.434$
3. Con un valor $\rho=0.642$ se evidencia que existe una correlación positiva fuerte entre el factor 2. Gobierno y Gestión de la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional.
4. Se determinó una correlación $\rho=0.643$ a criterio positiva fuerte entre el factor 3. Gobernabilidad de la Gestión Universitaria y el Clima Organizacional.
5. El factor 4. Gestión Económica-Financiera de la Gestión Universitaria tiene una correlación media con el Clima Organizacional con valor obtenido $\rho=0.470$
6. Los factores de la Gestión Universitaria se relacionan significativamente con las dimensiones del Clima Organizacional entre sí, existiendo mayor intensidad de asociación entre Gobierno y Gestión vs. Gestión Institucional con $\rho=0.729$; Gobernabilidad vs. Gestión Institucional con $\rho=0.721$; y, Gestión Económica-Financiera vs. Gestión Institucional con $\rho=0.523$.

RECOMENDACIONES

Intervenir sobre el componente humano, mediante la ejecución de la propuesta planteada.

Efectuar un análisis individual de los ítems cuando se realicen estudios que miden percepciones, para obtener información auténtica y robusta que dirija y sustente las decisiones a tomar; puesto que una estimación generalizada sobre los datos obtenidos para cualquier variable, independientemente del instrumento usado, no lo representará con total certeza, y menos aun cuando se efectúa sobre parámetros como la Media y su extrema sensibilidad a la presencia de valores atípicos.

Las evaluaciones de las gestiones universitarias y de los estados del clima organizacional de las diferentes IES deben ser normadas, mediante la aplicación periódica de instrumentos íntegros sustentados en la ciencia y la democracia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adamek, M (2007). Elements of Leadership Development: What Contributes to Effective Leadership. *Music Therapy Perspectives*, 25. 121-124.
- Alcántar V., Maldonado-Radillo S. y Arcos José (2012): Medición del Clima Laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. Universidad Autónoma de Baja California. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 5 (3)
- Álvarez, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. *Revista interamericana de psicología ocupacional* 11 (1 y 2). 51 –79.
- Álvarez D., Cejas J., Robaina D. y Alonso A. (2013): Modelo de gestión universitaria para las áreas de resultados clave del Instituto Superior politécnico José Antonio Echeverría *Gestión Universitaria*, 3(5). Recuperado de http://www.gestuniv.com.ar/gu_15/v5n3a1.htm
- Anzola, R. S. (2003). *Administración de pequeñas empresas* McGraw Hill. México
- Arias F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Artiles J., Rodríguez J., y Santana A. (2014): Formación del gestor universitario en algunos países latinoamericanos *Cuadernos de Investigación Educativa*. 5(20). Montevideo, Uruguay.
- Badii, M., Guillen, A., Araiza, L., Cerna, E., Valenzuela, J., y Landeros, J. (2012): Métodos No Paramétricos de Uso Común *Daena: International Journal of Good Conscience*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. 7(1) Saltillo, México.
- Badii, M., Guillen, A., Lugo O. y Aguilar J. (2014): Correlación No-Paramétrica y su Aplicación en la Investigaciones Científica *Daena: International Journal of Good Conscience*. Universidad Autónoma de Nuevo León. 9(2) San Nicolás. Nuevo Leon, México.
- Barone, S. (2009), *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación* Editorial Corripio. Santo Domingo. República Dominicana.
- Bernal, J., De Nieves, C, Briones, A. (2016). Aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales para analizar los sistemas de gestión en la integración de la RSC y su influencia en la estrategia y el performance de las empresas tecnológicas. *Métodos*

- Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. (21). 77-102. Recuperado de <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/viewFile/2254/1826>
- Bernasconi, A. y Clasing, P. (2015): *Legitimidad en el Gobierno Universitario: Una Nueva Tipología* Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 23. 1-26 Arizona State University. Arizona, Estados Unidos
- Berra, M. (1996) Innovación tecnológica y nuevas formas de organización. *Gestión y Estrategia*. (9) UAM, Edición Internet, México.
- Brito Y. y Jiménez J. (2009): Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería - Universidad de Carabobo *Sistema de Información Científica Redalyc*. I (2)
- Brower, J. (2016): En torno al sentido de gobernabilidad y gobernanza: delimitación y alcances *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*. 67. 149-162. España.
- Brunet, L (2011): *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* Trillas. México.
- Brunner, J. (2011): Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias *Revista de Educación*, No. 355 pp. 137-159. Universidad Diego Portales. Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE). Chile.
- Buitrago J., Tovar L. y Lamos H. (2018): Modelo de ecuaciones estructurales para el estudio de la percepción de los estudiantes de pregrado de ingeniería industrial con el Proyecto Educativo del Programa-PEP. *Educación en Ingeniería*. 13(26). 90-100. <http://dx.doi.org/10.26507/rei.v13n26.895>
- Camarero, A. (2017): Análisis Factorial Confirmatorio: Aplicación al Cálculo de Índices en Economía. (Tesis de grado). Jaén, España: Universidad de Jaén
- Carbajal, P. (2010) *El conflicto en las relaciones interpersonales dentro del colectivo escolar*. (Tesis de pregrado). Universidad Pedagógica Nacional, México.
- Cejas, J. & Robaina, D. (2012) Aproximación al estado y tendencias de la Gestión Universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria* 5(1). Recuperado de http://www.gestuniv.com.ar/gu_13/v5n1a2.htm
- Chiavenato, I. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. 5ed. Mc Graw Hill. S.A, Colombia.
- Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la Teoría General de Administración* Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009): *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da Edición. MacGraw-Hill e Interamericana Editores S.A. México

- Clark, B. (1987). *The higher education system: academic organization in cross national perspective* University of California.
- Comisión Nacional De Evaluación Y Acreditación Universitaria (2016). *Evaluación Institucional: Criterios y procedimientos para la Evaluación Externa*. Recuperado de http://www.coneau.gob.ar/archivos/EvaluacionInstitucional_int_baja.pdf
- Comisión Nacional De Evaluación Y Acreditación Universitaria (1998) *Lineamientos para la Evaluación Institucional*. Recuperado de <http://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/criteriosymetod/lineamientos.pdf>
- Concepto.de/gobierno/
- Contreras, F y Barbosa, D (2013): Del Liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. (39) Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co>
- Contreras, F, Barbosa, D, Juárez, F, Uribe, A, & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud, como criterios de Responsabilidad Social Empresarial. Estudio comparativo en cuatro ciudades colombianas. *Revista Acta Colombiana de Psicología*. (12). 13-26.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D. & Uribe, A. (Diciembre, 2010): Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. 18(2). 7-17
- Cordoves-Mustelie, D. y Fernández, B. (2014): La gestión universitaria del trabajo metodológico aplicando cuatro instrumentos en cinco universidades cubanas *Ingeniería Industrial*. 34(2). 289-300. La Habana. Cuba.
- Cortes, N. (2009): *Diagnostico del clima organizacional*. Hospital Dr. Luis F. Nachon. Xapala, Ver., 2009 Xapala, México.
- Covey, F. (2011), El liderazgo es una elección. *Gestión*. Edición Trimestral Julio-Septiembre. 1-48. Republica Dominicana.
- Cruz, M. (2012), *Evaluación del Clima Organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa (outsourcing) en Guatemala*. Guatemala.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universia*. 2 (22). Recuperado de: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718->

- Daft R.L. (2005): *Teoría y diseño organizacional*. Thomson 8ª ed. México.
- Damián, S. (2010), Evaluación del Clima Organizacional Caso: Bodega Comercial Mexicana Zapata – Acapulco. *Temas de Ciencia y Tecnología*. 14(40). 23-30. México.
- Dailey R. (2012): *Comportamiento Organizacional* Escuela de Negocios de Edimburgo. Edimburgo. Reino Unido.
- Díaz-Canel, M. (2011). Cuba superó el millón de graduados universitarios. En Conferencia Especial en Pedagogía 2011. *Educación*. (312) 81-110. Cuba.
- Duran, C., Atlante, M. & Giordano, D. (Diciembre, 2010): *El Clima Organizacional en la Universidad: Modelo de medición para el personal de apoyo universitario* X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur Balance y prospectiva de la Educación Superior en el Marco de los Bicentenarios de América del Sur. Mar del Plata, Argentina.
- Eberhardt, M. (2014): Democracias representativas en crisis, Democracia participativa y mecanismos de participación ciudadana como opción Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades. 17(33) 83-106. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Escobedo, M., Hernández, J., Esterbane, V. y Martínez, G. (2016): Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados *Revista Ciencia & Trabajo*. No. 55. Enero – Abril. Santiago de Chile. Chile.
- Escudero J., Delfín L., y Arano R. (2014) El Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa* (1), 1-9. México.
- Espinoza, R. (2017): Giovanni Sartori (1924-2017): La política democrática reivindicada *Revista Mexicana de Sociología*. 79(4). 905-908. México.
- Fernández, N. & Alonso, M. (2004): *La Gestión Universitaria en la Argentina: Una aproximación a partir de la evaluación institucional externa*. Revista Estudos e Perspectivas em Gestão Universitária, Nelson Colossi y Marti Dias de Souza Pinto (Organizadores). Universidade Federal de Santa Catarina, Nova Letra, Blumenau, 204. Brasil.
- Ferreira F. y Gomes L. (2014): *Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação* XXXVIII Encontro da ANPAD. 13 a 17 de setembro. Rio de Janeiro, Brasil.
- Foutel, M., Giardelli, D. & Gnecco, M. (Diciembre, 2010): *Modelo de medición del Clima Organizacional en la Universidad: aplicación al claustro docente* X Coloquio

- Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur Balance y prospectiva de la Educación Superior en el Marco de los Bicentenarios de América del Sur. Mar del Plata, Argentina.
- Gaete, R. (2012): Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, RUSC*. 9(2) Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona, España.
- Gallardo, E. (s.f.), *Apuntes sobre la Estructura y el Diseño Organizativo* Departamento de Economía y Organización de Empresas. Universidad de Barcelona. España
- Ganga, F., y Maluk S. (2017): Análisis descriptivo del gobierno universitario ecuatoriano: una mirada desde los cambios legislativos *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Universidad Autónoma de Baja California. 19(2) 22-37. Ensenada, México.
- Ganga, F., Quiroz, J. y Fossatti, P. (2017): Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta *Educação e Pesquisa*. Faculdade de Educação de la Universidade de São Paulo. 43(2) 553-568. Brasil.
- Garbanzo G. y Romero F. (2013). Desafíos y problemáticas de la Gestión Universitaria en el sistema de la Educación Superior Pública, aspectos a considerar en la región centroamericana *Gestao Universitaria na América Latina – GUAL*, 6(2). 231-258. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n2p231>
- García J. (2010): "El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos". *Revista Contribuciones a la Economía*. Grupo Eumed. Recuperado en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- García M. (2009): Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual *Cuadernos de Administración*. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. 25(42) Cali. Colombia.
- García, M. (2011). *Análisis causal con ecuaciones estructurales de la satisfacción ciudadana con los servicios municipales*. (Trabajo Máster). Santiago de Compostela, España: Universidad de Santiago de Compostela.
- García M., Arias F. y Gómez P. (2013): Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario *Revista Universidad Católica de Colombia*. 9. 81-95.
- García, C., Mercado, S., Sotelo, M., Vales, J., Esparza, I., & Ochoa, E., (2011): Evaluación del Clima Organizacional en profesores Universitarios de Ciencias Económico-Administrativas. *CULCyT*. (42) 21-31

- Garzón, M. (2011), *Análisis de los conceptos de Administración, Gestión y Gerencia en Enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, DC. Colombia.
- Genesi M., Romero N. y Tinedo Y. (2011): Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas *Revista Negotium*. 6(18). 102-128. Maracaibo, Venezuela.
- Gimer, I, Michelena, E. y Hernández, L (2010): Propuesta de modelo para mejorar la Gestión de Procesos Educativos Universitarios *Revista Ingeniería Industrial*, vol. 31, núm. 2, 2010. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba
- Guardia, J. (2016): Esquema y recomendaciones para el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*. 3(2). España.
- Guerra, R. (2010): *La calidad como eje de la gestión universitaria* Centro de Biomateriales, Universidad de la Habana. La Habana, Cuba.
- Grisales, J. & Monroy, I. (2011) *Evaluación del Clima Organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuestas de intervención para mejorarlo*. (Tesis de maestría). Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014), *Metodología de la Investigación* Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.
- Jiménez, M. (2009): *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador* Universidad de Cienfuegos. Cuba.
- Jones G. & George J. (2010): *Administración Contemporánea* Sexta. Edición, Mc Graw Hill. México.
- Kehm, B. (2011): *La Gobernanza en la Enseñanza Superior* Universidad de Barcelona, Instituto de Ciencias de la Educación. Ediciones Octaedro, S.L. Barcelona, España.
- Kuzman, C., Carpinelli, M. y Musticchio, C. (Diciembre, 2010): *Hacia un modelo de medición del Clima Organizacional desde la perspectiva de los estudiantes en la Universidad Nacional de Mar del Plata* X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur Balance y prospectiva de la Educación Superior en el Marco de los Bicentenarios de América del Sur. Mar del Plata, Argentina.

- Litwin, G. & Stinger, H. (1978): "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y. Estados Unidos.
- Lozano, L. (2013): *Impacto de los estilos de liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba* Universidad Politécnica Salesiana. Riobamba, Ecuador.
- Machorro, F., Rosado, M. & Romero, M. (2011): *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz*. Veracruz. México.
- Marín, D. (Junio, 2012), Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*. 28 (123) 43-64.
- Martínez R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria. Informe preparado para la CONEAU -Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. Recuperado de <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>
- Martínez, M. & Rodríguez, O. (2011): *Caracterización del Clima Organizacional en instituciones de Educación Infantil Privadas y Públicas. Herramienta importante en el desarrollo del sector educativo* Universidad de la Sabana. Colombia.
- Martínez R., Vera M. y Vera J. (2014): Cultura Organizacional y Efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla. México *Revista Internacional Administración y Finanzas*. 7(4). México.
- Martínez R., Tuya L., Martínez M., Pérez A. y Cánovas A. (2009): El coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman Caracterización *Revista Habanera de Ciencias Médicas*. 8(2). Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. La Habana, Cuba.
- Medrano L. y Muñoz-Navarro R., (2017) Aproximación conceptual y práctica a los Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*. 11(1). 219-239. Lima, Perú. Doi:<http://dx.doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Mejías A, Reyes O, y Arzola M (2006): Medición Del Clima Organizacional En Instituciones De Educación Superior *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*. 10(38) 55-61.
- Meléndez, M., Solís, P., y Gómez, J. (2010): Gobernanza y gestión de la universidad pública *Revista de Ciencias Sociales RCS*. Vol 16. No. 2. pp 210-225.

- Ministerio de Salud (2009): *Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional* Dirección General de Salud de las Personas. Segunda Edición. Lima, Perú.
- Mondragón, M. (2014): Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia *Revista Movimiento Científico*. 8(1). 98-104. Corporación Universitaria Iberoamericana. Bogotá, Colombia.
- Mora, J. (1999): *Transformación y gestión curricular. En: Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular* Universidad de Antioquia.
- Morales P. y Rodríguez L. (2016): *Aplicación de los coeficientes correlación de Kendall Y Spearman* Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- Mujica, M., & Pérez, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Venezolana de Gerencia*. 14(47), 393-411. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
- Murillo, J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista*
- Narváez, L. (2008): La Universidad y su Gestión *Revista Gestión Administrativa*. 01(01). Buenos Aires.
- Newstrom, D. (2003); *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. McGrawHill
- Observatorio Legislativo de las Reformas en Educación Superior (2017): *Autonomía Universitaria. Cap. II: Gobierno Universitario* <http://reformauniversitaria.cl>, Facultad de Derecho, Chile.
- Oficina de Calidad Universitaria (2007). *Modelo de gestión universitaria de la UNI* Portal de OCU-UNI. Lima, Perú.
- Olivares F. (2013): La Cultura Organizacional, Un activo clave para la supervivencia de la empresa: Los casos de CEMEX, 3M, Google y Costco *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(3)72-91. México.
- Orlandoni, G (2010). Escalas de medición en Estadística. *Redalyc*. 12(2), 243-247. Maracaibo, Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín.
- Pérez A.: (2000) *Control de gestión y tablero de comando*. Ediciones DEPALMA.
- Pérez N. (2013): *Caso aplicativo clima organizacional a la dirección nacional de derecho de autor bajo el método de medición IMCOC* Programa de Administración. Universidad del Valle. Bogotá, Colombia.
- Pérez, O. (2012): Que democracia (s) *Revista Co-herencia*. 9(16) 53-79. Medellín, Colombia

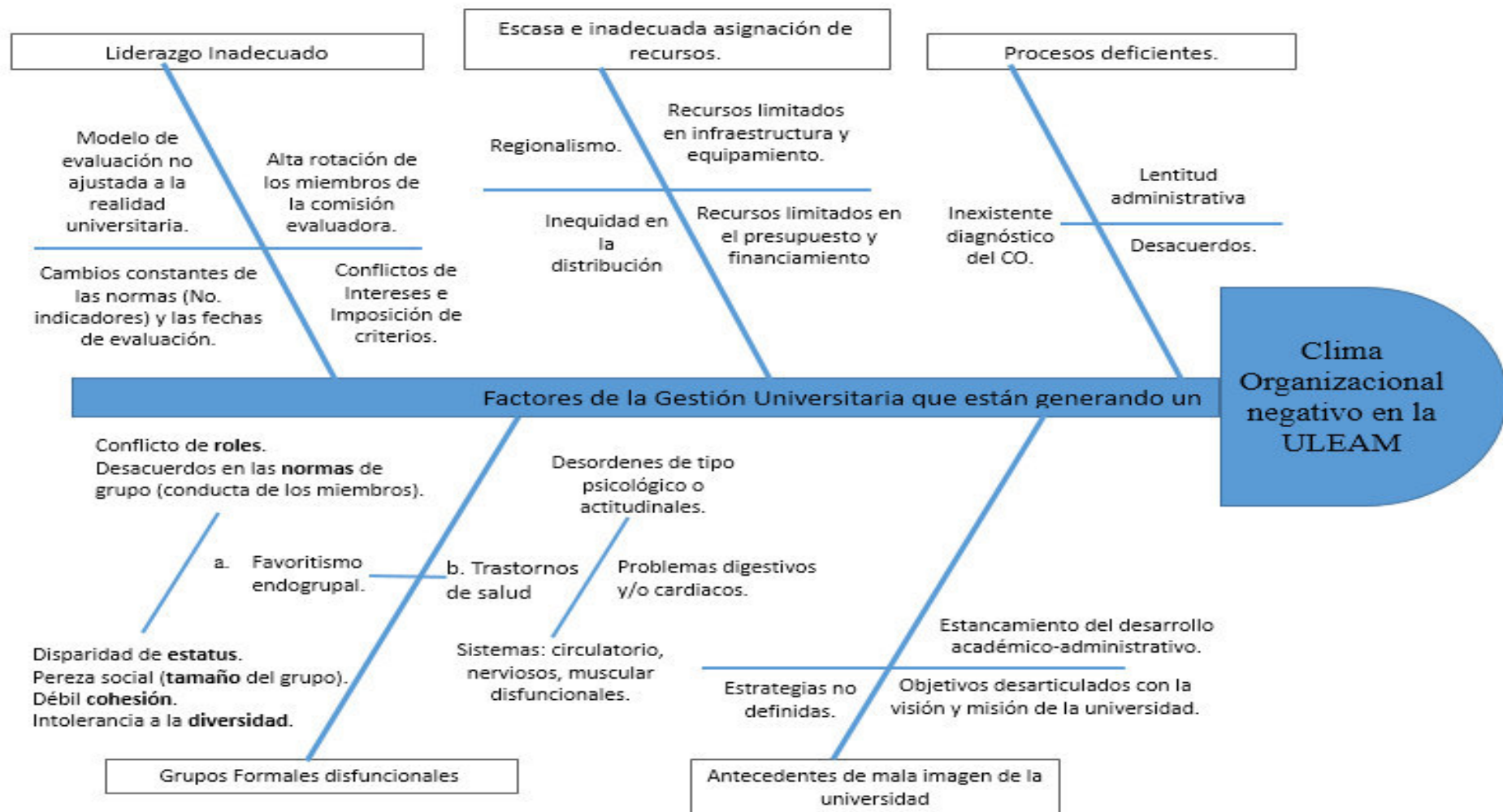
- Philip R Larry J, & Keneth R. (1992): *Calidad sola no es suficiente* Séptima edición. Nueva York, Estados Unidos.
- Puerta, M. (2016): Crisis de la democracia. Un recorrido por el debate en la teoría política contemporánea *Revista Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*. Vol. 23 No. 65. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Proulx D. (2014): *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves* ProGobernabilidad y Escuela de Posgrado de la Universidad Continental. Primera Edición. Lima, Perú.
- Rivera A. (2013): El Cambio Organizacional: Un proceso estratégico de adopción y adaptación *Revista Gestión y Estrategia*. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. No. 44. México.
- Robbins S. & De Cenzo D. (2009): *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones* Sexta Edición. Pearson Educación. México
- Robbins S. y Coulter M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación
- Robbins S. y Judge T. (2013): *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edición. Pearson Educación. México
- Rodríguez J. y Aguiar M. (2015): Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores *Revista Iberoamericana de educación*. 67(2). 67-82 Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.
- Rodríguez J., Artiles J. y Aguiar M. (2015): La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación *REDU Revista de Docencia Universitaria*. 13 (3) Octubre – Diciembre. Las Palmas de Gran Canaria - España.
- Romero, H. & Jaramillo, R. (2010): *Clima Organizacional Su relación con el factor humano* CEPROCADEP. México.
- Ruiz M., Pardo A. y San Martín R. (2010) Modelo de Ecuaciones Estructurales. Papeles del Psicólogo. 3(1). 34-45. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1794.pdf>
- Villalobos, J., Álvarez, A. y Ruesga, J. (2011): Espiritualidad organizacional y pensamiento estratégico en la gestión de las universidades del siglo XXI *Revista Omnia*. 17(2). Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Sacasas M. y Cejas J. (2013): Los modelos de control de gestión, el enfoque a procesos y la internacionalización universitaria *Revista de Gestión Universitaria*. Recuperado de http://www.gestuniv.com.ar/gu_14/v5n2a2.htm. 5(2). Buenos Aires, Argentina.

- Salazar, C. y Del Castillo S. (2018) Fundamentos Básicos de Estadística. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/13720> Quito, Ecuador.
- Salazar, J. Guerrero, J. Machado, Y & Cañedo R. (2009): Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana De Información En Ciencias De La Salud Acimed* 20(4): 67-75
- Salazar, C., Peña, C., Ceja, A. y Del Rio, E. (2015): Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior *Revista Iberoamericana de Educación*. (67) 181-196. Universidad de Colima. México.
- Sánchez M. y López J. (2013). Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión en la Universidad. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*. 25(1), 125-148. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Sánchez, N. Betancourt, M. & Falcón, M. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*.
- Salgado, L. y Espejel, J. (2016) Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing. *Innovar*, 26(62), 79-94. doi: 10.15446/innovar.v26n62.59390. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/59390/57574>
- Segredo A. (2011): La gestión Universitaria y el clima organizacional *Revista Educación Médica Superior*. 25(2). La Habana, Cuba.
- Segredo A. (2013): Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización *Revista Cubana de Salud Pública* 39(2) 385-393. La Habana, Cuba.
- Senge P. (2009): 10 Preguntas a Peter Senge *Revista Gestión*. 18-23. República Dominicana.
- Significados.com/gestion/
- Tapia L., Sánchez J., Gutiérrez D. y Olivares D. (2015): La cultura organizacional: su génesis, como mantenerla, medirla y evaluarla *Revista Digital Innovación y Desarrollo Tecnológico*. Edición Abril – Junio 2015. 7(2). León. México.
- Tejada, V. (2012): *Cultura organizacional: Herramientas y Actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales*. Escuela de Posgrado. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima Perú.

- Toro, F. (2008): Análisis psicométrico de la encuesta ECO IV de clima organizacional por países. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 27(1). 44-57. Colombia.
- Universidad Del Valle (2012): *Clima Organizacional en la Universidad del Valle. Documento de Trabajo Diagnostico* Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional. Cali, Colombia.
- Universidad Del Valle (2014): *Clima Organizacional en la Universidad del Valle. Informe Técnico año 2013* Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional. Cali, Colombia.
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2014). *Estatuto*. Recuperado de [http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2016/11/ESTATUTO%20ULEAM\(1\).pdf](http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2016/11/ESTATUTO%20ULEAM(1).pdf)
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016). *Modelo Educativo*. Recuperado de <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2017/01/ULEAM041-%20Modelo%20Educativo%20Uleam.pdf>
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2018). *Procesos de Gestión Universitaria*. Recuperado de <http://departamentos.uleam.edu.ec/organizacionymetodos/procesos-de-gestion-universitaria/>
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Recuperado de http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2018/05/PEDI-2016.-2020.ULEAM_.VERIFICADO2018.1.pdf
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016). *Plan Institucional de Investigación*. Recuperado de <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2017/01/PLAN%20INSTITUCIONAL%20DE%20INVESTIGACION%202016-2020.pdf>
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016). *Reglamento de Evaluación Integral del Desempeño del Personal Académico*. Recuperado de <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2017/01/ULEAM015-%20REGLAMENTO-DE-EVALUACION-INTEGRAL-DEL-DESEMPENO-DEL-PERSONAL-ACADEMICO.pdf>
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2014). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Recuperado de <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2016/04/Reglamento%20Organico%20por%20Procesos1.pdf>

- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016). *Reglamento Reformatorio y Sustitutivo de Concurso Público de Méritos y Oposición para Docentes Titulares*. Recuperado de <http://www.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2018/07/ULEAM019-REGLAMENTO-REFORMATORIO-Y-SUSTITUTIVO-DE-CONCURSO-M%C3%89RITO-Y-OPOSICI%C3%93N-CON-LA-DEROGACI%C3%93N.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma De México (2012): *Apuntes Digitales Plan 2012*. Licenciatura en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. México.
- Uribe, A. (2007). Riesgos psicosociales y productividad. Ponencia presentada en el I Congreso del Colegio Colombiano de Psicólogos. *Psicología y Sociedad*, Bogotá, Colombia.
- Valle, M. (s.f.) Modelo de Gestión Universitaria basada en indicadores por dimensiones relevantes. *Revista Iberoamericana de Educación*. www.rieoei.org/deloslectores/948valle.PDF
- Vargas, T. y Mora, R. (2017) Tamaño de la muestra en modelo de ecuaciones estructurales con constructos latentes: Un modelo práctico. *Actualidades Investigativas en Educación* 17(1) 1-34. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i1.27294>. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Vázquez, J. (2013): Modelos de ecuaciones estructurales en Psicología. (Tesis de Maestría) Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Virgili, M., Ganga, F., y Figueroa, K., (2015): Gobernanza Universitaria o Cogobierno: el caso de la Universidad de Concepción de Chile <http://www.redalyc.org> (42) 187-216. Centro de Estudios Sociales. Valparaíso, Chile
- Yerba R. y Llanqui Y. (2014): *Percepción del Clima Organizacional en Docentes y Administrativos del Área de Biomédica de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, 2013* (Tesis de Pregrado) Puno, Perú: Facultad de Enfermería.
- Zavariz A., (2010): La comunicación gubernamental en los ayuntamientos de Veracruz, Periodo 2008-2010. (Tesis Doctoral). Veracruz, México: Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente

ANEXO 1. ARBOL DEL PROBLEMA



ANEXO 2. ENCUESTA PARA LA EVALUACION DE LA GESTION UNIVERSITARIA

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación, por lo que se le solicita a Usted describir que tanto está de acuerdo o no, con el planteamiento que se le formule en cada punto. La información es de carácter confidencial y reservada.
Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración.

Edad: _____
 Género: Masculino _____ Femenino _____
 Condición Laboral: Docente _____ Administrativo y de Servicio _____
 Tiempo de dedicación: TC _____ TM _____ TP _____
 Años de servicio: Menos de 5 años _____ Entre 5 a 10 años _____
 Entre 10 a 20 años _____ Más de 20 años _____

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada pregunta.
- Marque con una X en el recuadro mostrando su preferencia por una de las cinco alternativas.
- Conteste todas las preguntas aquí formuladas.

Considero que.....		1	2	3	4	5
		EN TOTAL DESACUERDO	EN PARTE DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN PARTE DEACUERDO	EN TOTAL ACUERDO
1	Está claramente definida la misión institucional en los documentos oficiales.					
2	Está claramente definidos los objetivos institucionales en los documentos oficiales.					
3	El plan de desarrollo institucional y/o plan estratégico se articula con la misión y los objetivos institucionales.					
4	La misión es conocida y aceptada por la comunidad universitaria.					
5	Los objetivos institucionales son conocidos y aceptados por la comunidad universitaria.					
6	La misión es adecuadamente expresada por los actores principales y en todas las actividades académicas.					
7	Los objetivos institucionales son adecuadamente expresados por los actores principales y en todas las actividades académicas.					
8	Los procesos decisorios para la adopción de políticas, guardan autonomía académica e institucional.					
9	La comunidad universitaria tiene participación en los procesos decisorios.					
10	Existe información disponible para la toma de decisiones.					
11	Existen mecanismos para captar la opinión de alumnos, docentes y administrativos sobre aspectos decisorios que le son pertinentes.					
12	Existe un conocimiento difundido y entendido de la actual estructura organizacional universitaria.					
13	La estructura organizacional universitaria se ajusta a la normativa institucional.					
14	La organización del gobierno universitario se ajusta a la normativa institucional.					

15	La comunidad universitaria tiene participacion en la revisión de la normatividad institucional.					
16	Existen resultados correctivos concretos como consecuencia de la aplicacion de los sistemas de control de gestion.					
17	El personal técnico para las necesidades de gestión es suficiente.					
18	El personal administrativo para las necesidades de gestión es suficiente.					
19	La infraestructura permite un desarrollo adecuado de las funciones de docencia, investigación y extensión.					
20	El equipamiento permite un desarrollo adecuado de las funciones de docencia, investigación y extensión.					
21	Los sistemas informáticos facilitan el acceso a la información para la toma de decisiones y el control de gestión.					
22	Los sistemas administrativos (recursos humanos; compras, adquisiciones y contrataciones; pagos, tesorería, liquidaciones y viáticos; gestión contable, financiera y patrimonial; etc.) son efectivos.					
23	La institución es capaz de formular diagnósticos y generar políticas en el marco de un planeamiento estratégico.					
24	Se han tomado en cuenta las recomendaciones de las evaluaciones institucionales previas, en la formulación de los planes de desarrollo institucional y/o plan estratégico.					
25	Se han tomado en cuenta los diagnósticos y recomendaciones de las evaluaciones institucionales previas, en el proceso de autoevaluación institucional.					
26	La institucion cuenta con planes de mejoras para las distintas funciones.					
27	La institucion cuenta con recursos para la planificación de las distintas funciones.					
28	Los órganos de gobierno tienen la capacidad de tomar decisiones para la totalidad de la comunidad universitaria.					
29	Existe reconocimiento a la forma de gobierno de la institución por parte de la comunidad universitaria.					
30	Los mecanismos y procedimientos institucionalizados destinados a facilitar el flujo de información oportuna a las instancias que corresponda son efectivos.					
31	Los mecanismos de coordinación entre los distintos órganos de gobierno son efectivos.					
32	Las autoridades universitarias tienen capacidad gerencial.					
33	La institucion cuenta con criterios respecto a la selección, contratación, perfeccionamiento y evaluación del personal directivo.					
34	Existen de normas internas para la elaboración del presupuesto.					

35	Conozco el presupuesto de la institución.					
36	Tengo participacion en la elaboracion del presupuesto de la institución.					
37	Conozco las fuentes de financiamiento del presupuesto de la institución.					
38	El presupuesto es suficiente y equilibrado para atender el conjunto de las actividades académicas.					
39	Conozco el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos a la institución.					
40	Conozco el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos por departamento o unidad academica.					
41	Lla ejecución presupuestaria se adecúa a los objetivos del proyecto institucional.					
42	Conozco de los recursos adicionales que genera la Universidad al presupuesto corriente.					
43	Los ámbitos en que se producen los recursos adicionales habitualmente son: Vinculacion Tecnologica, Carreras, Programas, otros.					
44	Considero que resultan adecuados los mecanismos de gestión de dichos recursos.					

ANEXO 3. ENCUESTA PARA LA MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación, por lo que se le solicita a Usted describir que tanto está de acuerdo o no, con el planteamiento que se le formule en cada punto. La información es de carácter confidencial y reservada.
Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración.

Edad: _____
 Género: Masculino _____ Femenino _____
 Condición Laboral: Docente _____ Administrativo y de Servicio _____
 Tiempo de dedicación: TC _____ TM _____ TP _____
 Años de servicio: Menos de 5 años _____ Entre 5 a 10 años _____
 Entre 10 a 20 años _____ Más de 20 años _____

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada pregunta.
- Marque con una X en el recuadro mostrando su preferencia por una de las cinco alternativas.
- Conteste todas las preguntas aquí formuladas.

Yo siento que.....		1	2	3	4	5
		EN TOTAL DESACUERDO	EN PARTE DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN PARTE DEACUERDO	EN TOTAL ACUERDO
1	Somos reconocidos por nuestra gestión de calidad					
2	Pertenezco a un buen equipo de trabajo					
3	Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades					
4	El trabajo está claramente definido y estructurado					
5	Estoy altamente comprometido con las metas de esta institución					
6	Nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección					
7	No confiamos lo suficiente entre nosotros mismos					
8	No soy bien visto por mis superiores si cometo un error en mi gestión					
9	Entendemos las capacidades de cada uno de nuestros compañeros					
10	Nuestra filosofía enfatiza que la gente debería resolver sus problemas por si misma					
11	Los reconocimientos y estímulos excenden las presiones y críticas recibidas					
12	A veces no esta claro quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión					
13	Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal					
14	No se confía en las decisiones individuales, casi todas las cosas son verificadas					
15	Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño					
16	Se nos reconoce por nuestra contribucion individual					
17	Estamos claros de lo que se espera de nuestro trabajo					

18	Tenemos un sistema de promocion que ayuda al crecimiento profesional del personal					
19	Nos adaptamos rapidamente a nuevas situaciones					
20	Mantenemos altos estandares de desempeño					
21	El personal es productivo					
22	Desarrollamos nuestra habilidades y conocimientos					
23	Nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes y demas clientes					
24	No me importa lo que pase aquí					
25	La gente es reconocida en proporcion al trabajo desempeñado					
26	Todos participamos en las decisiones tomadas					
27	Estamos orgullosos de pertenecer a esta institucion					
28	Cuando tengo una tarea dificil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros					
29	No hay suficiente gratificacion y reconocimiento por el trabajo bien hecho					
30	No existe personal leal en la institucion					
31	Estamos orgullosos de nuestro trabajo					
32	Todos tenemos un mismo proposito institucional					
33	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo					
34	En algunas situaciones, no ha estado claramente seguro de quien es mi jefe					
35	La informacion y comunicación fluye oportuna y directamente					
36	El personal no esta identificado con la institucion					
37	La gente no esta orgullosa de su desempeño					

ANEXO 4. ESTIMACIÓN DE GRADOS DE LIBERTAD USANDO EL PROGRAMA AMOS

Amos Output

Diagrama1.amw

- Analysis Summary
- Notes for Group
- Variable Summary
- Parameter Summary
- Notes for Model**
- Estimates
- Notes for Group/Model
- Minimization History
- Pairwise Parameter Comparisons
- Model Fit
- Execution Time

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	3321
Number of distinct parameters to be estimated:	166
Degrees of freedom (3321 - 166):	3155

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 4636.671
Degrees of freedom = 3155
Probability level = .000

ANEXO 5. PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

